

203857

748833

BCR3102

Bacheloroppgave

Førstelinjemedarbeideres bidrag i tjenesteinnovasjoner

Høyskolen Kristiania

Institutt for ledelse og organisasjon

Vår 2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Sammendrag

Bakgrunnen for oppgaven er en felles interesse for tjenesteinnovasjon og tjenesteutvikling. I oppgaven undersøkes førstelinjemedarbeidernes involvering i tjenesteinnovasjonsprosessen, og hvilke faktorer som fremmer eller hemmer førstelinjemedarbeidernes bidrag til innovasjonsprosessen. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene ble det brukt kvalitativ metode med et fenomenologisk design.

For å besvare problemstillingen ble det undersøkt hvordan organisatoriske forhold og mellomledelse påvirker førstelinjemedarbeidernes mulighet til å bidra i tjenesteinnovasjoner, samt hvordan førstelinjemedarbeideren enten hemmer eller fremmer tjenesteinnovasjoner.

Våre funn tilsier at det ligger et stort potensial i å utnytte kunnskapen til førstelinjemedarbeidere i utviklingen av tjenester. Førstelinjemedarbeidere jobber i skjæringsfeltet mellom organisasjonen og brukere, og kan på bakgrunn av det absorbere kunnskap om hva bedriften kan levere, hvilke krav brukerne har og hva brukerne forventer, samt praktisk kunnskap om tjenesten. Ekspertkunnskap fra førstelinjen anses som verdifull i innovasjonsprosesser og førstelinjemedarbeidere er derav godt egnet til å bidra.

De to viktigste hemmende faktorene til førstelinjemedarbeiderens bidrag i den undersøkte bedriften er deltidsansattes (studenter) manglende tid oppfølging av prosjektet, og manglende etablerte prosesser for oppfølging av ideer fra førstelinjen.

De viktigste fremmende faktorene er diskusjonsmulighetene som åpner seg via de uformelle kanalene innad i organisasjonen, bekreftelsen av førstelinjemedarbeidernes kunnskap innen nevnte områder og at mellomledelsen anerkjenner potensialet førstelinjemedarbeiderne har til å bidra.

Forord

Bakgrunnen for oppgaven er innlevering av avsluttende bacheloroppgave i studieløpet ledelse og servicestrategi ved Høyskolen Kristiania. Det har vært tre fine, lærerike og interessante år.

Vi ønsker å takke L. Olsen i USIT for god hjelp, tilrettelegging og diskusjoner. Uten deg hadde ikke oppgaven blitt den samme. Takk til informantene i USIT som stilte opp. Videre ønsker vi å takke vår veileder, Ranvir Rai, som hjalp oss på rett spor og bidro med interessant litteratur.

Til slutt rettes en takk til familie, venner og samboere for moralsk støtte og oppmuntring i en tidvis hektisk hverdag.

Oslo, 18.05.2017

203857 og 748833

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
1.0 Innledning	7
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.2 Universitetets senter for informasjonsteknologi	10
1.3 Oppgavens videre oppbygning.....	10
2.0 Litteraturgjennomgang	11
2.1 Tjenesteinnovasjonsprosess	13
2.3 Organisasjon og ledelse	15
2.3.1 Organisatoriske forhold	15
2.3.2 Mellomledelse	17
2.4 Førstelinjemedarbeiderens involvering.....	18
2.4.1 Pre 2010.....	18
2.4.2 Post 2010	20
3.0 Metode og datainnsamling	24
3.1 Design	24
3.1.1 Eksplorativt design.....	24
3.1.2 Fenomenologi	25
3.2 Kvalitativ metode	26
3.2.1 Dybdeintervju	27
3.2.2 Intervjuguide	28
3.3 Utvalget.....	28
3.4 Gjennomførelsen.....	28
3.5 Pålitelighet	29
3.6 Gyldighet	30
3.7 Generaliserbarhet og objektivitet	30
3.8 Etikk	30
4.0 Resultater.....	32
4.1 Organisatoriske forhold	32
4.2 Mellomledelse.....	39
4.2.1 Tilrettelegger	39
4.2.2 Gatekeeper	42
4.2.3 Translatør	44
4.3 Førstelinjemedarbeiderens involvering.....	45
4.3.1 Kunnskap	45
4.3.2 Tjenesteinnovasjonsprosessen	47
5.0 Konklusjon.....	51
5.1 Hvordan fremmes FLMs bidrag i innovasjonsprosessen	51
5.2 Hvordan hemmes FLMs bidrag i innovasjonsprosessen	52
5.3 Hvordan involveres førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjonsprosessen?.....	53
5.4 Forslag til videre forskning.....	53
5.5 Kritikk til egen forskning	54
6.0 Litteraturliste.....	55

Figurer:

Figur 1.1: Sammenhengen mellom organisatoriske forhold, mellomledelse, FLM og tjenesteinnovasjoner.

Figur 2.1: Tjenesteinnovasjonsprosess

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide - mellomleder

Vedlegg II: Intervjuguide - FLM

Vedlegg III: Utdrag av sitat

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven vil førstelinjes involvering i innovasjonsprosessen undersøkes.

Temaet er valgt grunnet interesse for tjenesteutvikling og -innovasjon.

Interessen for tjenesteutvikling og -innovasjon er en felles årsak til valg av studieløpet Bachelor i ledelse og servicestrategi. Videre har begge tidligere og nåværende erfaring med førstelinjearbeid. Arbeidserfaringen har vært viktig i utdannelsesløpet fordi den har knyttet teoretisk forståelse av tjenestens immaterielle natur med praktisk erfaring og utøvelse.

Videre har utdannelsen gitt en større forståelse av de ulike elementene involvert i tjenesteleveransen, som “moment of truth”, betydningen av ledelse, potensialet til medarbeidere, og hvor viktig innovasjon er for å utvikle organisasjonens tjenestetilbud for å oppnå jevn, høy kundetilfredshet i et marked med hyppige endringer.

Valg av tema er også begrunnet i fremtidige arbeidsmuligheter. Tjenesteutvikling og kunnskap om innovasjon er aktuelle temaer og til dels etterspurt kompetanse i privat og offentlig sektor.

I løpet av teoriinnhenting til oppgaven ble det undersøkt flere innfallsvinkler til tjenesteinnovasjon. Det ble tidlig i arbeidet klart at det er gjennomført relativt lite forskning på førstelinjemedarbeiderens (FLM) involvering i tjenesteinnovasjon. Dette hadde en appellerende effekt da den tilfredsstilte nysgjerrigheten og interessen. På bakgrunn av tilgjengelig teori ble problemstillingen utviklet.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen i denne bacheloroppgaven er følgende: “Hvordan involveres førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjon?”

Problemstillingen er brutt ned i to forskningsspørsmål som skal besvares:

F1) Hvordan fremmes FLMs bidrag i innovasjonsprosessen?

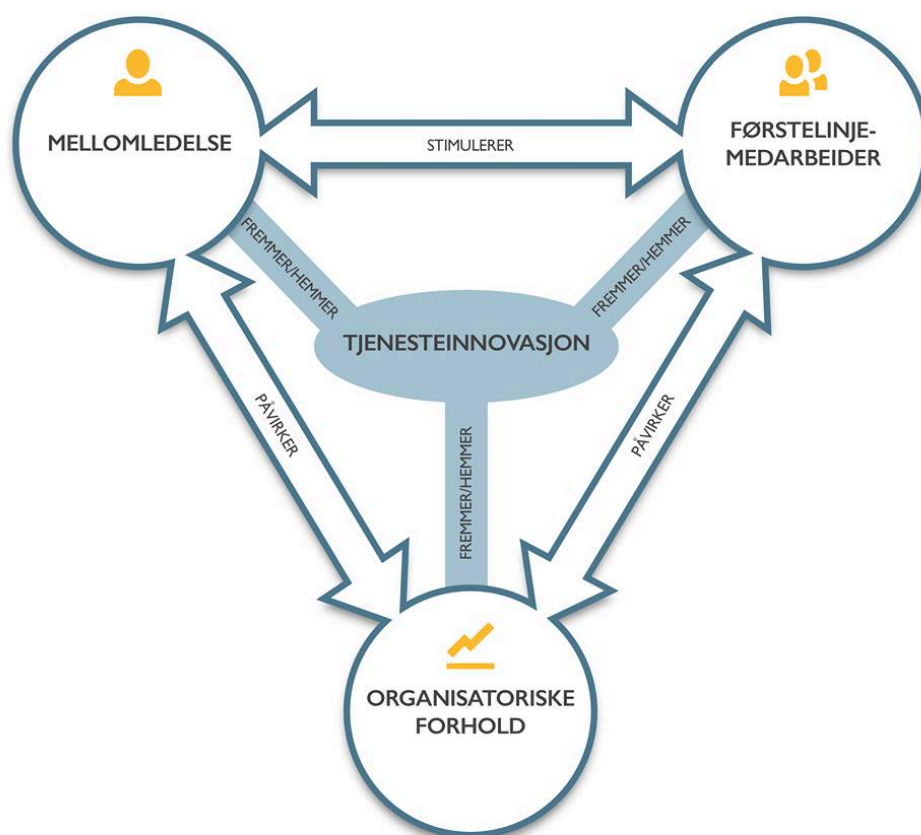
F2) Hvordan hemmes FLMs bidrag i innovasjonsprosessen?

Problemstillingens sentrale begreper er definert som følgende:

- En førstelinjemedarbeider (FLM) er medarbeidere med kontinuerlig kundekontakt, hvor FLM samskaper verdi med kunden og støtter kundens verdiskapning. (Karlsson og Skålen 2015, 1346).
- Tjenesteinnovasjonsprosessen er basert på Karlsson, Skålen og Sundströms (2011, 13) modell som inneholder fem faser: Idéfasen, prosjektformasjonsfasen, designfasen, testfasen og implementeringsfasen. Denne utdypes under litteraturgjennomgangen.

For å visualisere våre teoretiske antagelser ble modellen vist i figur 1.1 utviklet.

Figur 1.1: Sammenhengen mellom organisatoriske forhold, mellomledelse, FLM og tjenesteinnovasjoner.



Mellomledelsen stimulerer FLM ved å tilrettelegge for og oppfordre til idéskaping og andre innovative aktiviteter. FLM stimulerer mellomledelsen ved å komme med nye ideer og forbedringsforslag. Dette kan påvirke mellomledelsen til å innhente flere ressurser via toppledelsen. Videre påvirker mellomledelsen organisasjonelle forhold, som kultur, struktur og toppledelsen. De organisasjonelle forholdene, som strategi og mål, påvirker handlingene til mellomledelsen og FLM. Organisatoriske forhold, mellomledelse og FLM kan enten fremme eller hemme tjenesteinnovasjon, hvor organisatoriske forhold og mellomledelse påvirker FLMs involveringsgrad direkte.

For å besvare problemstillingen og avgrensningene ble det gjennomført kvalitative intervjuer hos Universitetets senter for informasjonsteknologi.

1.2 Universitetets senter for informasjonsteknologi

Universitetets senter for informasjonsteknologi (USIT) er Universitetet i Oslos sentrale IT-enhet, med ansvar for å levere infrastruktur, IT-tjenester og løsningene UiO trenger for å nå målene innen utdanning, forskning, formidling og administrasjon. USIT er et nasjonalt kompetansesenter for IT i forskning og utdanning, hvor de leverer tjenester til andre offentlige universiteter og høyskoler. (uio a). Prioriteringene i årsplan for 2016 - 2018 danner rammene for virksomheten, og prioriteringene styres av tre forhold (uio b):

“Det første er universitetets vektlegging av forsknings- og utdanningskvalitet og de endringer i virksomhet og organisasjon som dette innebærer i arbeidet med å nå målene i Strategi 2020. Det andre er endringer på IT-området der skyteknologi endrer utvikling, tilrettelegging, drift og tilgjengeliggjøring og brukernes tilgang til IT-tjenester og -ressurser. Det tredje er kravene god, formålstjenlig og hensiktsmessig bruk av IT stiller til sikkerhet, tjenestekvalitet og brukeropplevelse.”

Dette danner grunnlaget for USITs tre kriterier for strategisk retning og prioriteringer (uio b):

- 1)Forskning og utdanning er førsteprioritet.
- 2)Skytjenester og tjenester tilrettelagt for brukernes eget utstyr er modellen.
- 3)Sikkerhet, tjenestekvalitet og brukeropplevelse er kriteriene.

Eksisterende og ny virksomhet planlegges, prioriteres, styres, måles og rapporteres etter disse kriteriene. Per tidspunkt er USIT midt i en omstillingsprosess for å nå de strategiske målene.

Førstelinjemedarbeidere i USIT er deltidsansatte IT-studenter.

1.3 Oppgavens videre oppbygning

Oppgavens videre oppbygning består av en litteraturgjennomgang, etterfulgt av en metodisk gjennomgang, før funnene analyseres og drøftes mot teorien. Avslutningsvis er oppsummeres oppgaven i konklusjonen og forslag til videre forskning påpekes.

2.0 Litteraturgjennomgang

Forskning innen service- og tjenesteutvikling har utviklet seg og fått større fokus siden 2000-tallet. (Ordanini og Parasuraman 2011, 3). Sammenlignet med produkt- og prosessinnovasjon er det gjennomført relativt lite forskning på tjenesteinnovasjoner. (Magma). Tidligere er det antatt at de etablerte praksisene fra produkt- og prosessinnovasjoner er overførbare til tjenesteinnovasjon (Tidd og Bessant 2013, 447), eller at tjenester har blitt behandlet som en spesiell kategori av produkter som har irriterende egenskaper og utfordringer (Michel, Brown og Gallan 2008, 56). Tidd og Bessant (2013, 447) påpeker at noen forskere mener tjenesteinnovasjon er fundamentalt annerledes. Derfor er det nødvendig å se på hva som kjennetegner tjenester og skiller dem fra produkter.

En bred og populær definisjon av tjenester ble skrevet av Quinn, Baruch og Paquette i 1987 (sitert i Wilson m.fl 2011, 5):

“all economic activities whose output is not a physical product or construction, is generally consumed at the time it is produced, and provides added value in forms (such as convenience, amusement, timeliness, comfort, or health) that are essentially intangible concerns of its first purchaser.”

Tjenester skiller seg fra produkter ved at de er immaterielle, heterogene, har simultan produksjon og konsumpsjon, og de forsvinner ved bruk. (Wilson m.fl 2012, 15). Dermed avviker tjenester fra det tradisjonelle, økonomiske og godsdominante synet på produksjon og markedsføring, som var rådende frem til rundt 1990. (Vargo og Lusch 2004, 1). Vargo og Lusch (2004, 15) publiserte artikkelen “Evolving to a new dominant logic for marketing” hvor de tar for seg utviklingen i markedsføringen fra 1800 til 2000-tallet, og argumenterer for at det er på tide å bevege seg bort fra den godsdominante tankegangen og over på en servicedominant tankegang. Artikkelen førte til reaksjoner fra andre forskere, og ble grunnlaget for det som nå kalles servicedominant logikk (SD-logikk). (Vargo og Lusch, 2007, 1, 9).

I SD-logikk kommer verdien fra evnen til å handle på en måte som er gunstig for alle interessenter, i motsetning til godsdominant logikk (GD-logikk) hvor verdien er objektiv og ressursene er ansett som knappe. SD-logikk fordrer at verdien er subjektiv og bestemmes

alltid av mottakeren, som også er medskaper av verdien. (Lusch, Vargo og O'Brien 2007, 16 - 17). Basert på SD-logikk har det kommet en oppklarende definisjon for "en tjeneste" ("service" i entall) (Lusch og Nambisan 2015, 161), som markant skiller seg fra "tjenester" ("services" i flertall) omtalt med GD-logikk:

"Service is the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself."

Forskjellen mellom definisjonene er den dominerende tankegangen bak. Den første definisjonen reflekterer at tjenester er ansett som "en spesiell kategori av produkter", det vil si immaterielle produkter. Den andre definisjonen påpeker enkelt sagt at en tjeneste innebærer å bruke ressurser til fordel for andre eller deg selv, slik de fleste assosierer "kan du gjøre meg en tjeneste?" med. I SD-logikk er dette en viktig distinksjon fordi produkter og en tjeneste ikke er alternative former av produkter, men produkter er hjelpemidler som et alternativ til et tjenestetilbud. (Lusch og Nambisan 2015, 158-9).

Tankegangen innen SD-logikk er overførbart til organisasjoner i alle former, samt mindre grupper og individer. Den er omfavnet av IT-bransjen og er opphavet til eksempelvis Software as a Service. (Lusch og Nambisan 2015, 158).

Etter innføringen av mer serviceorientert tankegang (SD-logikk) ble fokuset på tjenester og tjenesteinnovasjon større. Der det tidligere ble antatt at kunnskap fra prosess- og produktinnovasjon var overførbart til tjenesteinnovasjoner (Tidd og Bessant 2013, 447), er tjenesteinnovasjoner tatt ut fra organisasjonens utviklingsrammer til å være en felles aktivitet i samarbeid med kunder, brukere, partnere og private investorer. (Lusch og Nambisan 2015, 155).

Ordanini og Parasuraman (2011, 1) argumenterer for at innovasjonsforskningen frem til 2010 har vært innsiktsfull, men mangelfull og ufullstendig grunnet manglende SD-logikk. Derfor er det nødvendig med en redegjørelse av begrepet tjenesteinnovasjon, basert på definisjonen av "en tjeneste".

Ved å skille informasjon fra fysiske forhold kan handlingene, prosessene og ytelsene nedbrytes til mindre enheter, som igjen kan forbedres og settes sammen på nytt. Dermed kan

tjenesteinnovasjon betraktes slik (Lusch og Nambisan 2015, 161):

“Nedbryting og forbedring av de ulike enhetene som skaper nye, fordelaktige ressurser (f.eks. verdiopplevelse) for aktører i en gitt sammenheng.”

Fordelen med en slik definisjon består av tre punkter (Lusch og Nambisan 2015, 161):

- 1) Det fokuseres på verdiopplevelsen til mottakeren, i stedet for hva tjenestetilbyderen leverer.
- 2) Mottakeren (f.eks. kunden) inkorporeres som en aktiv og nødvendig deltaker i innovasjonsprosessen.
- 3) Definisjonen vektlegger at tilgang til de relevante ressursene og enhetene er på stedet tjenesteutvekslingen skjer, noe som indikerer at mulighetene for tjenesteinnovasjon kun er begrenset av digitaliseringsgraden.

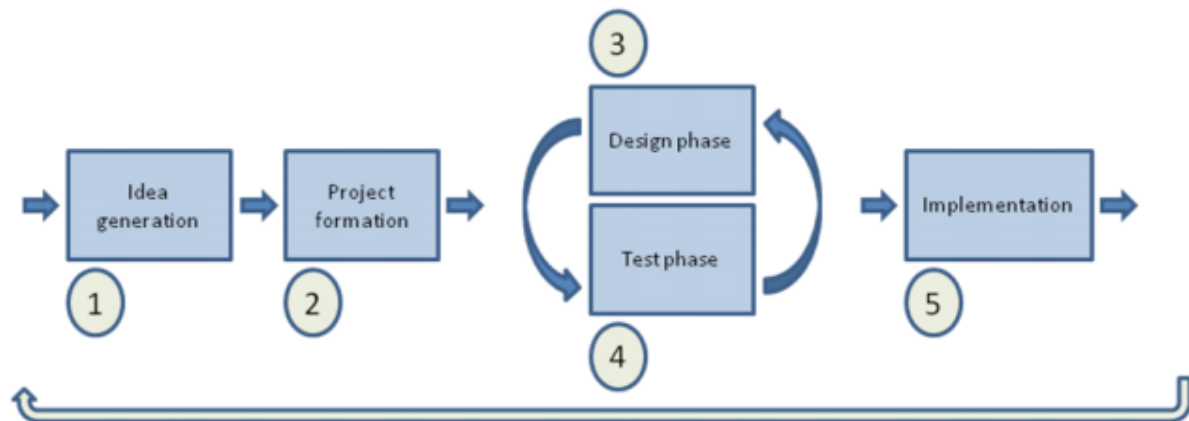
Ved å bruke SD-logikk fokuseres det på hvordan FLM bidrar til prosessen med å skape nye eller modifisere eksisterende verdiforslag. SD-logikk vektlegger at kunnskap er nøkkelen til å integrere ressurser til nye verdiforslag. (Karlsson og Skålén, 2015, 1359).

Når det nå er påpekt at det er en forskjell mellom produkt-, prosess- og tjenesteinnovasjoner, er neste steg å definere vår tilnærming til tjenesteutviklings- og innovasjonsprosessen. Deretter undersøkes organisatoriske forhold, mellomledelse, etterfulgt av om og hvordan FLM involveres i innovasjonsprosessen.

2.1 Tjenesteinnovasjonsprosess

Tjenesteutviklings- og innovasjonsprosessen det tas utgangspunkt i er Karlsson, Skålén og Sundströms (2011, 13) tjenesteinnovasjonsprosess. Prosessen er fasetilnærmet og basert på den empiriske gjennomgangen til Gustafsson, Ekdal og Edvardsson (1999, 345), og er videreutviklet basert på Karlsson, Skålén og Sundströms (2011, 13) empiriske funn, som vist i figur 2.1.

Figur 2.1: Tjenesteinnovasjonsprosess



(Karlsson, Skålén og Sundström 2011, 13)

Idéfasen: I den første fasen blir tjenesteidéen identifisert og evaluert mot firmaets forretningsidé og strategi. I løpet av fasen gjennomføres nødvendige undersøkelser og analyser for å bekrefte eller avkrefte om det er verdt og interressant for organisasjonen å gå videre med idéen. (Gustafsson, Ekdal og Edvardsson 1999, 345).

Prosjektformasjonsfasen: Under prosjektformasjonsfasen er målet å skape et team med nødvendig kompetanse og kunnskap for å utvikle den spesifikke tjenesten. (Gustafsson, Ekdal og Edvardsson 1999, 345).

Designfasen: Hovedoppgaven i designfasen er å danne grunnlaget for selve tjenesten, inkludert definering av tjenestekonseptet, tjenestesystemet og tjenesteprosessen. Det vil si utvikling av en beskrivelse av hvilket behov tjenesten er forventet å dekke, hvilke ressurser som trengs for å tilby tjenesten og en beskrivelse av hvordan tjenesten er, eller vil bli, gjennomført (Gustafsson, Ekdahl og Edvardsson 1999, 345) - for eksempel via et kundereisekart. (Goodman 2014, 179 - 203).

Testfasen: Testfasen foregår sekvensielt og sirkulært med designfasen. (Karlsson, Skålén og Sundström 2011, 13). I denne fasen testes tjenesten enten backoffice eller blant brukerne, og FLM spiller en viktig rolle.

Implementasjonsfasen: I løpet av implementasjonsfasen lanseres tjenesten internt,

eksempelvis i form av opplæring av ansatte, og eksternt med markeds lansering.

Innovasjonstankegang er ikke noe som kommer av seg selv, det må tilrettelegges og er avhengig av organisasjonskulturen og ledelsesfilosofien. Graden av hvor verdifull kunnskapen til FLM er, avhenger av i stor grad av nærmeste leder/mellomlederen og innovasjonsfremmende forhold i organisasjonen. Dette undersøker vi i neste delkapittel.

2.3 Organisasjon og ledelse

Tidd og Bessant (2014, 83) argumenterer for at suksessfull innovasjonsledelse i stor grad handler om å bygge og forbedre effektive rutiner, basert på en dynamisk læringsprosess. Videre påpekes det to nøkkelfaktorer i innovasjonsledelse (Tidd og Bessant 2014, 86, egen oversettelse):

- 1) Innovasjon er en kontinuerlig prosess, og ikke en enkelt handling, og må ledes deretter.
- 2) Innflytelsen på prosessen kan bli manipulert for å påvirke utfallet - det vil si, det kan bli ledet.

Det er imidlertid ikke nok med egnet ledelse, organisasjonen må også være innovativ. En innovativ organisasjon har blant annet en passende struktur, kultur, verdier og oppfatninger. Det er viktig å påpeke at det ikke er en universell fasit for hva som er innovativt og ikke, men det er påvist noen faktorer som gir en god ledetråd. (Tidd og Bessant 2014, 109).

2.3.1 Organisatoriske forhold

Organisatoriske forhold er viktig for FLMs involvering i tjenesteinnovasjonsprosessen fordi det er avgjørende for hvilken grad FLM involveres og organisasjonens evne til å fornye seg via innovasjoner.

En innovativ organisasjon må være endringsvillig, uavhengig om organisasjonens tilnærming til endring og innovasjon er kontinuerlig eller diskontinuerlig (Hennestad og Revang 2006, 84) eller en kombinasjon - som det ofte er i realiteten (Hennestad og Revang 2006, 86). Endringsmotstand går igjen i innovasjonslitteraturen relatert til organisasjonsfaktorer. Ideer

som utfordrer status quo kan bli blokkert av svært kompetente medarbeidere innenfor kjernekompetansen. Derfor er en av utfordringene for en organisasjon å sørge for at medarbeidere med gode ideer kan realisere dem uten om å forlate organisasjonen. (Tidd og Bessant 2014, 110; Pellmann og Pinchot 1999, 22). En av måtene for å hindre endringsmotstand og å øke innovasjonsfokus er å ha en klar, tydelig kommunisert og delt visjon i organisasjonen. (Tidd og Bessant 2014, 110).

Videre må toppledelsen må være involvert ved å være villige til å ta risiko ved å investere i prosjekter som kan feile, da det ikke er gitt at den nye tjenesten lykkes i markedet. Fokuset bør være på at en innovasjon som feiler er en mulighet for læring og utvikling. (Tidd og Bessant 2014, 110).

Selv om en organisasjon har utviklet systemer for innovasjon og utvikling, har en innovativ ledelsesfilosofi, strategi og visjon er det sannsynlig at innovasjonen feiler dersom den omkringliggende organisasjonskonteksten ikke er egnet til å håndtere innovasjoner. Typiske eksempler på dette er rigide, hierarkiske organisasjoner hvor det er lite integrasjon mellom funksjoner og hvor kommunikasjonen har en tendens til å gå fra toppen og ned.

Suksessfaktorer som kan fremme innovasjon er velfungerende informasjonflyt og tverrfaglig samarbeid. (Tidd og Bessant 2014, 115). Hovedutfordringen er å finne rett tilpasning til hvor løs eller stram strukturen skal være. En struktur som fremheves av Tidd og Bessant (2014, 120) kalles “maskin adhocracy”, hvor kreativitet og fleksibilitet innen visse rammer aktivt oppfordres til.

Organisasjonen bør tilrettelegge for idéskaping blant de ansatte. Det innebærer å oppfordre medarbeiderne til å komme med nye ideer og forbedringspotensial, og at ledelsen måler antall ideer som gjennomføres eller forkastes. (Tidd og Bessant 2014, 124).

Til slutt indikerer eksperimenter at team og grupper har mer å tilby enn individer når det kommer til idégenerering og fleksibilitet i utviklede løsninger. (Tidd og Bessant 2014, 132). Målet er å oppnå høytytelsesteam (Kaufmann og Kaufmann 2011, 243) i innovasjonssammenheng. Dette gjelder i prosjektteam, tverrfunksjonelle og interorganisasjonelle problemløsningsgrupper, og andre grupper med fokus på inkrementell, adaptiv innovasjon.

2.3.2 Mellomledelse

For å forsøke å besvare hvordan ledelse kan brukes til å fremme innovasjonsaktivitet i førstelinje, er det tatt utgangspunkt i at mellomlederen tidligere har blitt identifisert som en viktig rolle som bindeleddet mellom FLM og (topp)ledelsen (Fuglsang og Sørensen 2011, 594; Nonaka 1994, 34).

I studiet av FLMs rolle som innovatører introduserer Engen og Magnusson (2015, 319-320) konseptet “Management by weaving”. Studiet har gitt en dypere innsikt om rollen til mellomlederen på et mikronivå og avdekker at rollen deres i innovasjonsrelaterte oppgaver er komplisert, grunnet balansegangen mellom ulike roller som kan stå i konflikt med hverandre. Det påvises også at FLMs evne til å bidra positivt i innovasjonsprosesser er i stor grad avhengig av mellomlederens evne til å inkludere dem. (Engen og Magnusson 2015, 319).

Mellomlederens innovasjonsrelaterte rolle identifiseres i tre grupper: Tilrettelegger, gatekeeper og translator. Tilretteleggerrollen går ut på å fasilitere aktiviteter som er fremmede for FLMs evne til å innovere. (Engen og Magnusson 2015, 319). Dette kan dreie seg om å involvere FLM i utviklingsgrupper, idéskapende handlinger og generelt tilrettelegge for at det er rom til å komme med nye ideer. Å tilrettelegge for idéskapning er én ting. Mellomlederen må også vite hva han/hun skal gjøre med gode ideer etter at de er oppstått, og det bør være etablert en prosess for å utvikle gode ideer. Dette er nært relatert med gatekeeper-rollen.

Med gatekeeper menes rollen som kobler ideen, dersom det ikke er noe FLM kan utvikle selv, mellom toppledelsen og førstelinje. Denne inkluderer å ta seg tid til å forklare FLM hvorfor en idé ikke er verdt å gå videre med, og å forankre ideen hos toppledelsen for å innhente nødvendige ressurser dersom verdien anses som potensiell verdifull. (Engen og Magnusson 2015, 319). Den siste rollen er relatert til toppledelsen.

Som translator har mellomlederen ansvar for å kommunisere med FLM om strategiske intensjoner og føringer for hvilken retning organisasjonen beveger seg i (Engen og Magnusson 2015, 319). De tre rollene er fra tidligere litteratur ikke ukjente, men forskningen til Engen og Magnusson (2015, 320) belyser at nøkkelen til å lede og stimulere FLM til å bidra med sin kunnskap er å inneha alle tre rollene samtidig. Mellomlederen må finne en

balanse mellom rollene for å oppmuntre/bistå FLM i å bringe ideen videre, slik at en større utviklingsprosess kan igangsettes. Samtidig må mellomlederen sørge for at den gjennomførte praksisen og organisasjonens strategiske intensjon er sammenstilt på kort og lang sikt.

For å forstå mellomlederens rolle innføres konseptet “management by weaving”, som bruker metaforen veving for å forstå utfordringene en mellomleder har. Engen og Magnusson (2015, 320) beskriver at tjenestedrift kan sees som en rekke samtidige prosesser og praksiser som, sammen med kundeinteraksjon, fører til tjenesteleveransen. Hver prosess og praksis kan betraktes som en tråd. Organisasjonens tjenestesystem representeres ved trådene, som til sammen danner en vev. FLM kan oppdage muligheter og svakheter i tjenesteveven, og for å forbedre eller endre tjenesteveven, må nye tråder legges til eller eksisterende endres. Dersom FLM ikke har tilgang eller myndighet til å innføre endringene, må trådene veves inn med støtte fra mellomlederen. Mellomlederen har en nøkkelposisjon for å la trådene bli en del av det eksisterende mønsteret. Hovedmønsteret i veven (strategisk retning) er bestemt av ledelsen, og definerer hvilke tråder som passer inn. Selv om veven lages av FLM fra bunnen og opp, må den være i tråd med hovedmønsteret. (Engen og Magnusson 2015, 320).

Det er ikke bare mellomlederen som må legge opp til at FLM kan bidra i innovasjoner, men i denne oppgaven undersøkes mellomlederen grunnet rollene nevnt overfor.

2.4 Førstelinjemedarbeiderens involvering

Som nevnt i innledningen til oppgaven er det gjennomført relativt lite forskning på FLMs bidrag i innovasjonsprosessen. Av praktiske årsaker er litteraturgjennomgangen om emnet delt inn i pre og post 2010.

2.4.1 Pre 2010

I perioden mellom 2000 og 2010 ble det et økt fokus på tjenesteforskning og tjenesteinnovasjon, inkludert bidraget til FLM. Felles for forskningen i perioden er sprikende og tidvis motstridende resultater.

En naturlig start i litteraturgjennomgangen er anerkjennelsen om kundeinvolvering i og bidrag til tjenesteutvikling. Prahalad og Ramaswamy (2000, 81) oppfordrer til en aktiv dialog med kunden og at organisasjoner må innse at deres dialog med kunden er en dialog mellom to like parter, fordi kunder i økende grad ønsker å skape opplevelsene individuelt og sammen med eksperter. (Prahalad og Ramaswami 2000, 83). van der Aa og Erfring (2002, 167) viser til at en type innovasjoner kommer av å redefinere roller og forholdet med kundene.

Rolleendringen og -definisjonen medfører mange muligheter for nye tjenestekonsepter og i mange tilfeller nye markeder. Samskaping med kunder, ved å inkludere dem i leveranseprosessen, virker fremmende for innovasjon. Rollen til FLM diskuteres, men det konkluderes ikke med noe.

de Brentani (2001, 169) konkluderte tidlig med at å sørge for utmerket kundetilpasning, med involvering fra førstelinjeeksperter i skapingen av nye tjenester, og i å hjelpe kunder med å sette pris på differanse og fordeler, er gunstig i tjenesteinnovasjoner. De Jong og Vermeulens (2003, 853) funn påpeker at mellomlederen må fokusere nøkkelpersoner i tjenesteutviklingen. Dette inkluderer å involvere FLM i tjenesteutviklingen, bruken av multifunksjonelle team og å tilby tilstrekkelige ressurser til utviklingen.

Det ble dermed fastslått at kunder er en viktig kilde til å fremme innovasjoner tidlig.

Matthing, Sandén og Edvardsson (2004, 493) påpeker imidlertid at selv om de kan bidra under flere deler av tjenesteutviklingen, er det utfordringer med kundeinvolveringen.

Organisasjonens strukturer, prosesser og kultur må være tilrettelagt for å involvere kundene i tjenesteutvikling, hvis ikke utnyttes ikke potensialet i kundenes kunnskap. Kundenes bidrag har en tendens til å være tvetydige og vage, og dermed ikke verdifulle i utviklingsprosessen. Det blir videre vist til kommunikative barrierer mellom kundene og tjenesteutviklerne, samt at kundenes kunnskap er ervervet og vanskelig å konkretisere. Kundeinvolvering er viktig, men for å få verdifull kunnskap fra kundene må innsamlingen gjøres på rett måte.

Fra 2004 og utover blir det økt fokus på tjenester i et tjenstedominant perspektiv (SD-logikk). Eksempelvis beskriver Sundbo (2008 27, sitert i Engen og Magnusson 2015, 305, egen oversettelse) en tjeneste som “en adferdshandling, og dermed er tjenesteinnovasjoner en fundamental fornyelse av menneskelig adferd, med spesiell vektlegging på klient-tilbyder-grensesnittet (f.eks. Kunde og FLM)”. Videre tilsier Sundbos funn (2008, sitert i Karlsson og Skálén 2015, 1350) at FLM bidrar positivt under idégenerering og implementasjonsfasen,

men ikke så mye under utviklingsfasen. Toivonen og Touminem (2009, 894) argumenterer for at nøkkelpersoner (f.eks. FLM) genererer nye ideer ved å plukke opp biter av informasjon fra forskjellige kilder og sammenligner dem med den aktuelle situasjonen, og dermed gjør FLM til en fremmede faktor i innovasjonsprosesser.

Melton og Hartline (2010, 422) konkluderer med at det ikke finnes bevis for at bruk av FLM i idégenereringen har en signifikant effekt på suksessfaktoren eller prosjektutfallet ved tjenesteutvikling. FLM bør i stedet for involveres i implementasjonsfasen, hvor de kan bidra til kvaliteten på den nye tjenesteleveransen.

Felles for flesteparten av disse studiene er oppfordringen til videre studier innen FLMs bidrag i tjenesteutvikling og -innovasjon. Det er flere som har tatt oppfordringen, og en gjennomgang av tre utvalgte studier følger i neste delkapittel.

2.4.2 Post 2010

Karlsson, Skålén og Sundström (2011,1) var tidlig ute med å undersøke FLMs involvering i tjenesteinnovasjon fra et tjenstedominant perspektiv (SD-logikk). Studiets formål er å studere og skape en forståelse for hvordan FLM og brukere samarbeider i samskapelsen av verdi og hvordan dette påvirker tjenesteinnovasjon. I deres konklusjon innføres forestillingen om at tjenesteinnovasjon skjer eksternt fra og samtidig som samskapingen (2011, 16):

- Eksternt: Tjenesteinnovasjon skjer på bakgrunn av FLMs tilegnede kunnskap og erfaringer av brukerbehov generert under tidligere samskaping.
- Samtidig: Impliserer at brukeren og medarbeideren samarbeider under direkte interaksjon for å innovere nye tjenester.

Videre utdypes funn om hvordan FLM bidrar i en fasetilnærmet tjenesteutvikling:

Idégenerering: Hovedkildene til nye ideer er interne diskusjoner og direkte samarbeid med brukeren. FLM bidrar positivt med å definere og utvikle ideer under strukturerte forhold, og ideene oppstår eksternt og samtidig som samskapingen. (Karlsson, Skålén og Sundström 2011, 10 - 11).

Prosjektformasjon: I denne fasen påpekes viktigheten av tverrfaglig prosjektgrupper i tjenesteinnovasjon, hvor FLM fra ulike divisjoner bidrar med essensiell kunnskap. I sammenheng med samskaping, anses det som nødvendig å involvere brukeren i fasen grunnet deres manglende kunnskaper om tjenesteinnovasjon. Derav skjer innovasjonen eksternt fra samskapingen. (Karlsson, Skålén og Sundström 2011, 11).

Design og testing: Funnene tilsier at design og testing i innovasjonsprosjekter skjer sekvensielt og parallelt. Rammene for tjenstedesignet er avhengig av interne og eksterne krav, samt organisasjonsstrukturen. Det omtales som fremmende for tjenestekvaliteten å ha en rullerende prosjektgrupper, hvor FLM veksler mellom å teste ideen med brukeren og å delta i prosjektgruppen. Dette medfører ytterligere nye ideer og funksjoner. Tjenesteinnovasjonen skjer dermed samtidig som samskapingen. (Karlsson, Skålén og Sundström 2011, 11 - 12).

Implementering: I implementeringsfasen er det fremmende for tjenesteinnovasjon å inkludere medarbeiderne som skal jobbe i og rundt tjenesten, før den lanseres. På denne måten får alle en forståelse for tjenestens funksjon, som medfører nye ideer, funksjoner og forbedringer. Ved denne fremgangsmåten vises det til at alle medarbeiderne har god kunnskap om tjenesten når den lanseres. Under implementasjonsfasens testing av tjenesten blir det samarbeidet med brukere, hvor forbedringsmuligheter kan identifiseres. Dermed skjer innovasjonen eksternt og samtidig med samskapingen. (Karlsson, Skålén og Sundström 2011, 12).

Formålet til Engen og Magnussons studie (2015, 304) er å få en dypere forståelse av FLM og deres rolle i tjenesteinnovasjoner. FLMs kreative prosess undersøkes ved å fokusere på hvordan FLMs ideer oppstår, og hvordan ideene blir utviklet og ledet i organisasjonens innovasjonsprosess. Det antas at FLM kan bidra positivt i innovasjonsprosessen grunnet deres kunnskap om organisasjonen og brukskunnskapen opparbeidet under interaksjon med brukerne. (Engen og Magnusson 2015, 306).

Studiet bidrar med ny innsikt om FLM og tjenesteinnovasjon. FLM innehar gjerne en stor innovativ kapasitet, det vil si evnen til å innovere, men det er avhengig av personlige faktorer som kreative ferdigheter, domenekunnskap og motivasjon til å bidra. (Engen og Magnusson 2015, 318). Engen og Magnusson (2015, 319) konkluderer videre med at det er rollen som spenner seg i skjæringsfeltet mellom bedriften og kunden som gjør dem unike. Denne rollen

gir FLM muligheten til å absorbere brukskunnskap og teknologisk kunnskap, noe som gjør FLM godt egnet til å bidra i idégenereringen. Imidlertid påpeker funnene at FLMs domenekunnskap og brukskunnskap i stor grad er begrenset av konteksten av arbeidsoppgavene. Ideene FLM kan bidra med er dermed primært relatert til utviklingen av eksisterende praksis og ressurser. (Engen og Magnusson 2015, 319). Dermed er antagelsen i forrige avsnitt verifisert og konkretisert.

Det vises til empirisk bevis for at toppledelsen i stor grad ikke er klar over typen kunnskap FLM innehar, som er et positivt bidrag for å oppnå nye perspektiver i innovasjonsprosessen. Dermed innehar mellomlederen en viktig rolle i å være bindeleddet mellom toppledelsen og FLM, samt andre faktorer, som beskrevet under delkapittelet “Organisasjon og ledelse”. FLM har tilstrekkelig kunnskap til å bidra med gode ideer, mens det er mellomlederen som avgjør om ideene skal videreutvikles til innovasjoner. Motsatt vil en mellomleder som ikke oppfyller rollene være hemmende for nye innovasjoner. (Engen og Magnusson 2015, 319 - 320).

Karlsson og Skålén (2015, 1346) har gjennomført ytterligere studier om FLMs involvering i tjenesteinnovasjon fra et tjenstedominant perspektiv (SD-logikk). Årsaken er en kombinasjon av oppfordringer til flere studier og at det ikke er konsensus i tidligere resultater. Karlsson og Skålén argumenterer derfor for at FLMs involvering i tjenesteinnovasjon ikke er nøyte analysert, og undersøker følgende forskningsspørsmål: F1) Hva bidrar FLM med i tjenesteinnovasjoner? F2) Når bidrar FLM i tjenesteinnovasjoner? F3) Hvordan er FLM involvert i tjenesteinnovasjoner? (Karlsson og Skålén 2015, 1347).

Funnene til Karlsson og Skålén (2015, 1354) tilsier at FLM bidrar med kunnskap i tre kategorier i tjenesteinnovasjon (F1). På bakgrunn av samskapingen med brukerne opparbeider FLM kunnskap om kundenes krav, forventninger og behov. Kundekunnskap benyttes til å integrere ressurser til nye eller modifiserte verdiforslag. Under samskaping med brukerne og administrativt arbeid tilegner FLM seg produktkunnskap, det vil si hvilke ressurser organisasjonen realistisk kan tilby innenfor prosesser, fysiske produkter og tekniske løsninger. (Karlsson og Skålén 2015, 1354 - 1355). Den siste typen kunnskap FLM bidrar med i tjenesteinnovasjoner er praktisk kunnskap. Praktisk kunnskap refererer til eksplisitt kunnskap FLM opparbeider seg under samskapingen med brukerne, og benyttes til å realisere verdiforslaget. Den praktiske kunnskapen er en av hovedårsakene til at FLM bør involveres i tjenesteinnovasjon. (Karlsson og Skålén 2015, 1355).

Analysen av datamaterialet tilsier at FLM bidrar til tjenesteinnovasjonen med de tre typene kunnskap, i innovasjonsprosessen fem faser. (F2) (Karlsson og Skålén 2015, 1355). Det bemerkes at de første av fasene i innovasjonsprosessen har byttet plass siden modellen fra 2011 (se figur 2.1) Under prosjektformasjonsfasen vises det til at FLM som innehar god kunnskap innen de tre nevnte kunnskapskategoriene er essensielle i prosjektgruppen. (Karlsson og Skålén 2015, 1356). Under idéfasen benytter FLM de tre typene kunnskap til å generere deres egne ideer, samt å modifisere og utdype ideer skapt av ledelsen. (Karlsson og Skålén 2015, 1356).

Under tjenstedesignfasen bidrar FLM med kunnskap som avgjør hvordan ideene skal realiseres, og hvordan ressursene skal integreres i verdiforslaget. Videre bidrar FLM ved å teste det nye verdiforslaget, ved samskaping med brukerne eller med hverandre. Erfaringene brukes videre i iterasjonen mellom test- og designfasen, hvor FLMs evaluering kan medføre redesign av tjenesten. (Karlsson og Skålén 2015, 1357).

I den siste fasen implementeres det nye eller modifiserte verdiforslaget innad i firmaet og lanseres i markedet. FLMs bidrag i denne fasen er en annen hovedgrunn til å involvere dem i utviklingsfasen, hvor de involverte kan gi opplæring og informere kollegene om det nye verdiforslaget og hvordan det skal støtte brukernes verdiskaping. (Karlsson og Skålén 2015, 1357).

FLM bidrar dermed i samtlige av tjenesteinnovasjonens faser. Det argumenteres for at tidlig involvering gir bedre resultater enn sen involvering, som kan medføre mer tid på redesign og implementasjon. (Karlsson og Skålén 2015, 1357).

Karlsson og Skålén (2015, 1360) konkluderer med at FLM bidrar enten aktivt eller passivt i tjenesteinnovasjonsprosessen (F3). Aktiv involvering er assosiert med et positivt bidrag, og inkluderer å diskutere hvordan ressursene bør bli integrert i verdiforslaget gjennom innovasjonsprosessen. FLM bidrar da med de tre typene kunnskap. Passiv involvering kan generere et positivt utfall, men det er lavere sannsynlighet for et godt bidrag enn ved aktiv involvering. FLM som involveres i tjenesteinnovasjonsprosessen bør bidra med ekspertkunnskap for å redusere risikoen for ekstra tidsbruk. (Karlsson og Skålén 2015, 1360).

3.0 Metode og datainnsamling

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Valgt metode som er benyttet er mest hensiktsmessig for å belyse problemstillingen (Askheim og Grenness 2014). Dette kapitlet tar for seg metodene som er tatt i bruk for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Oppbyggingen er basert på Aharam Alghasis oppsett i Markedsanalyse – Kvalitativ metode, hvor naturlige endringer er foretatt for å få en mer flyt og helhetlig kapittel.

Undersøkelsen skal fokusere på hvordan FLM involveres i tjenesteinnovasjonsprosessen. Her er det tatt for seg hvilken betydning både FLM og mellomledere har/kan ha for tjenesteinnovasjonsprosessen, og på hvilken måte partene er/blir involvert. For å undersøke problemstillingen nærmere ble det valgt å fokusere på én (1) bedrift som passet problemstillingen og aktuell teori. USIT ble valgt siden de har en lineær organisasjonsstruktur med mellomledere som et bindeledd mellom toppledelsen og førstelinjen, og FLM som har kontinuerlig kontakt med brukerne av tjenestene som USIT tilbyr.

3.1 Design

Hovedformålet ved å velge et design er å sikre at en får den informasjonen man trenger for å kunne svare på en problemstilling. Man kan derfor se på design som planlegging (Askheim og Grenness 2014; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vurderingen av valgt forskningsdesign ble tatt på bakgrunn av Gripsrud, Olsson og Silkosets (2010, 70-71) tre faktorer: Erfaring, teori og ambisjonsnivå.

3.1.1 Eksplorativt design

Designet kan deles inn i tre typer design: det kausale, det deskriptive og det eksplorative. Det ble i dette tilfellet benyttet en konstruktivistisk tilnærming basert på et eksplorativt design siden dette brukes når man i utgangspunktet har få kunnskaper om saksområdet. Man har gjerne dårlig kjennskap til til relevant teoretiske begreper og ønsker en økt forståelse og

innsikt i temaet. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 59 - 61). I et eksplorativt design undersøker man tilgjengelige litteraturstudier og sekundærdata om temaet, hvor man siden har en egen innsamling av primærdata, noe som ble benyttet i denne sammenhengen.

Valgt design har i utgangspunktet et lavt ambisjonsnivå til å finne årsakssammenhenger mellom ulike variabler, noe som bringer oss over til hvorfor et kausalt design ikke ble benyttet. Når det kommer til et deskriptivt design, så er formålet å beskrive situasjonen på et bestemt område, og man har i tillegg en god forståelse av temaet. Dette hadde ikke forskerne ved begynnelsen av dette prosjektet. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 61 - 66)

3.1.2 Fenomenologi

Askheim og Grenness (2014, 68-69) trekker frem flere undergrupper design som man velge mellom i et eksplorativt design som, avhengig av formålet, passer undersøkelsene bra. Ved å benytte et fenomenologisk design tar man utgangspunkt i beskrivelsen av hvordan et fenomen oppfattes av enkeltpersoner. Man ser derfor bort fra informantenes forhåndskunnskap for å få tak i deres meninger om fenomenene man forsker på. Formålet er å kunne se fenomenets betydning gjennom informantenes øyne. Det er viktig å trekke frem at objektivitet er særskilt viktig i denne tilnærmingen slik at man ikke overstrider informantenes perspektiv siden forskernes egne holdninger og forventninger kan påvirke denne delen betraktelig. (Askheim og Grenness 2014; Kvale og Brinkmann 2010).

De andre eksisterende undergruppene design er etnografisk-, case- og Grounded Theory-design. Etnografisk design tar hovedsakelig for seg observasjon, og er typisk for kulturelle studier. Casedesign er kjent for å bli benyttet i markeds- og organisasjonsforskning, hvor man ser på få enheter(cases). Grounded Theory-design er basert på ønsker om å utvikle ny teori på egne områder (Askheim og Grenness 2014, 71-74). Disse ble ikke benyttet siden de grunnleggende prinsippene ikke ble oppfylt.

Det ble lenge vurdert et casedesign til denne studien. Casedesign er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter for å øke kunnskapen om fenomener som casen(USiT) kan belyse, noe som passet utmerket siden forskerne var ute etter hva informantene i casen hadde av holdninger, syn og perspektiver. Det viste seg i innsamlingen av litteraturdata at casestudier i

nyere tid er utbredt ved liknende forskningsspørsmål, men det krever på den annen side flere metoder og/eller sekundærdata, eller en tidligere case (Berg og Lune 2012; Askheim og Grenness 2014). Grunnet mange fallgruver, som nevnt, og at casestudier gjerne foregår over et lengre tidsperspektiv, valgte forskerne å gå bort fra dette.

3.2 Kvalitativ metode

Det var et behov for å finne ut hvordan/hvorfor et fenomen er som det er, så det var et naturlig valg av kvalitativ datainnsamling for å se dypere inn i faktorene til et mindre antall individer. Alternativt kunne det blitt benyttet en kvantitativ datainnsamling, en metode som kan tallfestes og som finner mer generelt ut av et fenomen er som det er, men ikke hvorfor det er slik. Det kunne vært aktuelt å benytte kvantitative undersøkelser for å komplementere resultatene av den kvalitative undersøkelsen, samt for å lettere kunne generalisere. Grunnet oppgavens tids- og størrelsesbegrensning var det ikke rom for dette.

Kvalitativ metode er en måte å nærme seg virkeligheten på, og er opptatt av hvordan forskjellige mennesker forklarer deres persepsjon av virkeligheten (Askheim og Grenness 2014, 12-13). Det bygger på teorier om fortolkning(hermeneutikk) og menneskelig erfaring(fenomenologi). Metoden brukes for å kunne undersøke og beskrive et menneskes tolkning og syn på verden, en situasjon eller et fenomen. Formålet er å samle inn informasjon for å kunne se hvordan deres erfaringer er med det som blir forsket på (Ringdal 2013; Kvale og Brinkmann 2012).

Kvalitativ forskning har hovedsakelig en induktiv tilnærming, noe som vil si at innhenting av teori skjer parallelt med selve undersøkelsen(e) og analysen, altså samtidig som prosjektet utvikler seg (Askheim og Grenness 2014, 60). På denne måten har forskerne større fleksibilitet og mulighet til å forme oppgaven etter hvert som man innhenter empiri (Askheim og Grenness 2014, 13).

3.2.1 Dybdeintervju

Innhenting av kvalitativ data er gjort i form av dybdeintervjuer. Et dybdeintervju har som hensikt å avdekke motiver og holdninger knyttet til et gitt tema, gjennom et ansikt-til-ansikt intervju. Man kan selv velge hvor strukturert eller ikke intervjuet skal være. Dette kommer an på om moderator ønsker å stille spørsmålene slik de står skrevet i en eventuell intervjuguide eller ikke. Ved å ha en ledig struktur, som i dette tilfellet, gir det moderator tillatelse til å spørre spørsmålene slik de faller seg naturlig, hvor intervjuguiden fungerer som en huskeliste (Askheim og Grenness 2014, 88).

Det finnes både fordeler og ulemper med en slik type datainnsamling. En av fordelene er moderators mulighet til å påvirke intervjuets gang, ved eksempelvis å be informanten om å utdype et interessant svar og be om oppfølgingsspørsmål. Man kan med dette ha muligheten til å avdekke mer informasjon enn ved andre metoder for datainnsamling. I tillegg kan man forsøke å vurdere en informants kroppsspråk som kan støtte opp under påstander. Den ulempen som ofte blir trukket frem er hvor kostbare og tidkrevende det er å gjennomføre, og ikke minst analyse dybdeintervjuene. Det er for øvrig viktig å tenke på at interaksjonen mellom moderator og informant ofte vil kunne resultere i subjektive svar. Forskerne må holde sine tolkninger og meninger helt objektive. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010; Askheim og Grenness 2014).

Såkalte etnografiske innsamlingsmetoder, eller observasjonsundersøkelser, var ikke aktuelt da dette i hovedsak kun registrerer atferd hvor det ikke er rom for spørsmål, samtidig som det er meget tidkrevende. Fokusgrupper kunne derimot vært aktuelt siden dette gir en god interaksjon mellom deltakerne i tillegg som det gir mye dybdeinformasjon. Dette ble derimot forkastet da dette krever at alle deltakerne har mulighet til samme tid, man kan ha dominerende personer som kan påvirke de andre deltakerne og det er vanskelig å gå inn på spesifikke områder (Askheim og Grenness 2014, 92 - 110).

3.2.2 Intervjuguide

Det ble benyttet et halvstrukturert dybdeintervju i forskningsprosjektet, fordi det var et behov for å stille de samme spørsmålene til informantene våre, samtidig som man har frihet til å spørre etter utdypninger av spørsmål om det skulle være nødvendig. Intervjuene ble mer som en samtale på ca. 60 minutter, enn som et intervju. Det ble benyttet en intervjuguide for å strukturere de ulike temaene som skulle tas opp. Intervjuguiden ble utformet etter tre hovedfaser som beskrevet av Askheim og Grenness (2014, 123). Endringer i rekkefølgen på spørsmålene ble gjort underveis da dette gjorde at det ble en mer naturlig flyt i intervjuet. Det ga i tillegg større rom for å stille oppfølgingsspørsmål der det passet seg. (Kvale og Brinkmann 2010, 47). Det ble utformet to individuelle intervjuguider til de ulike stillingsbeskrivelsene, da man ønsket å differensiere tilnærmingen de ulike gruppene kunne ha til samme tema. (Vedlegg I og Vedlegg II).

3.3 Utvalget

Informantene skulle kunne belyse både FLM og mellomledernes syn på aktuelle temaer, dette tilsier at de er kvalifiserte. (Askheim og Grenness 2014, 118). Innad i aktuell bedrift ble det valgt ut to mellomledere og to FLM til dybdeintervjuene, som egnet seg til å besvare problemstillingen fra flere synsvinkler.

3.4 Gjennomførelsen

Det ble gjennomført én til én intervju; hvor én person stiller spørsmålene, mens én noterer. Det ble satt av 90 minutter til hvert intervju, hvor 60 minutter var til selve samtalen med subjektene, mens 30 minutter gikk til oppsummering og forberedelse til neste intervju mellom prosjektlederne. For å minske stress og unaturlige omgivelser ble intervjuene holdt på informantenes arbeidsplass. Det ble benyttet ulike projektive teknikker se og påvirke adferdsmønster til subjektene. (Askheim og Grenness 2014; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Det ble holdt øye med kroppsbevegelser og gestikulering for å bekrefte eller avkrefte falsifisering av svar. Spørsmål var formulert som åpne, og forskjellige spørsmål som

omhandler samme tema ble brukt for at vi kunne presse frem svar om eksempelvis organisasjonen som subjektene mulig ville unngå.

Det ble i tillegg gjort opptak av intervjuene etter samtykke fra informantene selv. Dette verktøyet ble brukt slik at man i analysen lettere kan transkribere intervjuene, spille av sekvenser som er utydelige og/eller forglemt på nytt. En ønsker at sitatene skal bli så virkelighetsnært som mulig. Opptakene ble slettet etter transkriberingen for å beholde anonymiteten til de involverte.

Transkriberingen av dybdeintervjuene ga forskerne ord for ord hva som ble gjennomgått. På bakgrunn av intervjuguiden kunne man relativt greit sette sammen betydninger i overordnede temaer i form av klipp-og-lim-teknikk. Gjennom aksial (farge)koding kom man frem til seks kategorier: FLMs kunnskaper, kunnskapsutnyttelse, mellomledelse, organisatoriske forhold, innovasjon og tjeneste. Gjennom selektiv koding ble det satt sammen sitater med ulike betydninger og bundet sammen med de to forskningsspørsmålene (Vedlegg III). På bakgrunn av den tidligere kodingen ble det da identifisert kjerne kategorier som bidrar til å forklare problemstillingen. (Askheim og Grenness 2014, 146-153).

3.5 Pålitelighet

Kravet til om forskningen er pålitelig handler om undersøkelsen gir oss de resultatene vi har bruk for, og om resultatene er pålitelige. Man må se på i hvilken grad undersøkelsen er reproducerbar, slik at andre forskere ved en senere anledning får muligheten til å gjennomføre et tilsvarende studie for å oppnå de samme resultatene (Asheim og Grennes 2014; Brinkmann 2010).

Forskerne gjorde kontinuerlige vurderinger av reliabiliteten gjennom prosjektet. Det ble bl.a. diskutert reliabiliteten til eksempelvis mellomledernes egne meninger og utsagn, og hvorvidt man kan stole på en subjektivitet. Dette var en påvirkning til selve utformingen av intervjuguiden hvor spørsmål ble snudd og stilt til førstelinjemedarbeiderne for å se deres side av samme sak. Stemte dette over ens med MLs svar kunne man anta med god tro at sannheten ikke blir pyntet på.

3.6 Gyldighet

Validitet er gyldigheten en undersøkelse har, og om man har brukt instrumentet riktig. Man kan derfor si at gyldigheten avgjøres ved å se på hvorvidt våre funn/resultater reflekterer formålet med undersøkelsen. En kan se på validitet som styrken og gyldigheten til et utsagn (Aksheim og Grennes 2014; Kvale og Brinkmann 2010).

Intervjuguidene ble grundig testet og gjennomgått for at man skulle stille de riktige spørsmålene og finne ut det man faktisk lurte på. Et godt utformet intervju legger føringer for videre etterprøvbarehet, hvor man vil kunne finne samme funn ved senere undersøkelser.

3.7 Generaliserbarhet og objektivitet

Når det kommer til generalisering innen kvalitativ forskning er utvalgsprosedyrene viktige. (Askheim og Grenness 2014, 21). Selve utvalget ble nøye valgt ut for å passe godt til undersøkelsen, dog tas det kritikk til utvalgets størrelse. Det var et ønske om ytterligere to subjekter, men dette lot seg ikke gjøre av organisatoriske forhold og bemanningsutfordringer.

For å holde på objektiviteten til forskerne ble alle undersøkelser gjort av begge forskerne. Individuelle meninger ble satt ut av spill mtp. avstanden man har til bransjen og ved en samarbeidet transkribering for å få frem informantenes utsagt ordrett.

3.8 Etikk

Denne vurderingen ble tatt på bakgrunn av forskningsetiske retningslinjer utformet av De nasjonale forskningsetiske komiteene (etikkom) og prinsippene utviklet av ESOMAR (esomar). Her kommer det frem at forskning er av stor betydning for enkeltmennesker, samfunnet og for global utvikling, og på bakgrunn av dette er det vesentlig at forskning foregår på måter som er etisk forsvarlige.

Forskningsprosessen og innhenting av data er gjort etter forskningsetiske prinsipper. Kort

fortalt tar disse for seg at alle deltagende personer er blitt behandlet med respekt, prosjektlederne har jobbet for at sine aktiviteter har gode konsekvenser, forskningsprosjektet er rettferdig utformet og utført og forskerne har fulgt normer og har opptrådt ansvarlig, åpent og ærlig overfor offentlighet for å styrke integriteten.

Andre aktuelle punkter som samfunnsansvar, objektivitet, habilitet, konfidensialitet og lover og regler er fulgt for at forskningsprosjektet skal bli best mulig, og ha en høy kredibilitet.

Det ble gjennomført en meldeplikttest hos personvernombudet for forskning som går på behandling av personopplysninger for å sjekke om prosjektet var meldepliktig. På bakgrunn av dette kom det frem at i dette tilfellet krevdes ingen meldeplikt. Dette kommer av at «hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i prosjektet.» (nsd).

4.0 Resultater

I dette kapitlet drøftes og presenteres funnene fra dataanalysen med utgangspunkt i teorien i litteraturgjennomgangen. Under intervjuprosessen ble det tidlig klart at seksjonsgruppen undersøkt er preget av å være midt i en omorganiseringssprosess. Det ble gjennomført fire intervjuer: Ett med gruppeleder, ett med nestleder og to med FLM. Gruppelederens fokus var i hovedsak på hvordan ønsket situasjon etter omstillingsprosessen skulle og burde være, mens den operasjonelle lederen og FLM tok utgangspunkt i nåsituasjonen. Både visjonen og nåsituasjonen omtales i resultatene med et tydelig skille mellom hva som er hva.

Resultatene er basert på hvordan henholdsvis mellomledelsen og organisatoriske forhold fremmer eller hemmer FLMs bidrag i innovasjonsprosessen, som illustrert i figur 1.1 i innledningen. Både organisatoriske forhold, mellomledelse og FLM kan fremme eller hemme innovasjonsprosessen.

4.1 Organisatoriske forhold

Dette delkapitlet omhandler organisatoriske forhold som fremmer eller hemmer tjenesteinnovasjon. For at FLM skal involveres og bidra i tjenesteinnovasjon må det være forankret i hele organisasjonen. Det innebærer i stor grad organisasjonen som en helhet, men er direkte relatert til FLMs mulighet til å innovere.

Dersom en organisasjon ikke er “innovativ” fra før av, må det en organisasjonsendring til. Et viktig moment i en slik endring er endringsmotstand og -barrierer. Det er eksempelvis svært kompetente medarbeidere med lang ansiennitet, som foretrekker status quo. (Tidd og Bessant 2014, 110). Dersom FLM ikke får realisert gode ideer på grunn av endringsmotstand i bedriften, for eksempel ved at ideen stoppes i en utviklingsavdeling, er det en hemmende faktor. I løpet av intervjuene kommer det fram antydninger til at det kan bli arbeidskrevende å utfordre status quo:

“Tjenesteutviklingen skal ikke gjøres av seksjon X alene, fordi de synes det er kult å gjøre dette. Sann som det har vært før. [...] Tidligere har høyere prosesser, strategi og slikt blitt

gjort internt i seksjon X, ingen har oversikt etc. Alt har bare blitt gjort internt i bedriften, man har ikke blitt involvert, til slutt kommer det en ny tjeneste, og hvorfor har vi den?"

(Gruppeleder).

Sitatet understreker at frem til nå er Seksjon X som har utviklet tjenester, og at dette er noe som ønskes å endres på i omstillingsprosessen. Det tyder imidlertid på at praksisen er grundig forankret i seksjon X:

"[USIT] er veldig basert på at folk gjør sin egen lille greie [...] I seksjon X, i alle fall deler av seksjon X, er det en tradisjon for å bare kaste ut [nye tjenester] og se hva som skjer. Det er egentlig en tradisjon for det." (Nestleder).

Det impliseres på bakgrunn av sitatene at å endre på status quo og etablerte tradisjoner kan bli en utfordring. Tidd og Bessant (2014, 110) mener at å ha en klar, tydelig kommunisert og delt visjon i organisasjonen er et viktig mål for å hindre endringsmotstand. Under intervju med en FLM kommer det fram at visjon og strategi kan formidles bedre og mer aktivt, som svar på spørsmål om hvor godt informanten kjente til USITs strategi:

"Strategi... Ehh, kanskje mindre enn jeg burde. Vi har vel fått mail om diverse framtidige strategier og sånne ting, men det har ikke blitt lest nok. Det tror jeg ingen gjør".

Om informanten har grunnlag til å snakke for de andre, eller om dette er enkelttilfelle er uvisst, men det kan tyde på at ønsket fremtid og veien dit bør kommuniseres bedre. Å ikke formidle visjon og strategi tilstrekkelig, påvirker ikke bare organisasjonen som helhet, men er også grunnlaget for FLMs bidrag til tjenesteinnovasjoner. FLM bør vite noe om strategiske intensjoner og føringer for hvilken retning organisasjonen beveger seg i, slik at ideene FLM kommer med er i tråd med ønsket retning. (Engen og Magnusson 2015, 319). Det må imidlertid påpekes at gruppeleder var visjons- og strategisk fokusert, noe som er naturlig relatert til de forskjellige rollene de innehar.

Potensiell endringsmotstand og en manglende felles forståelse for visjon og strategi er hemmende for FLMs involvering i tjenesteinnovasjoner. Potensiell endringsmotstand kan medføre at FLM blir hindret i gjennomføringen innad i organisasjonen, og mangel på felles forståelse for visjon virker hemmende ved at bidraget til FLM har mindre verdi.

Det neste organisatoriske forholdet som må være tilstede er toppledelsens involvering. Engen og Magnusson (2015, 319) argumenterer for at toppledelsen i stor grad ikke er klar over typen kunnskap FLM har, og at FLMs kunnskap muliggjør nye perspektiver i innovasjonsprosessen. Gruppeleder bekrefter at det er et forbedringspotensialer når det gjelder hvor godt toppledelsen forstår FLMs kunnskap, og henviser til at det rapporteres mye kvantitativ data. Som et ledd i omstillingsprosessen vil det utarbeides en ny rapport “fra bunnen og opp” som inneholder informasjon om hva gruppen mener ledelsen trenger å vite. Per tidspunkt er dette hemmende for FLMs involvering i tjenesteinnovasjoner.

Tidd og Bessant (2014, 115) argumenterer for at organisasjonskonteksten må være egnet til å håndtere innovasjoner. Rigide, hierarkiske organisasjoner med lite integrasjon mellom funksjoner nevnes som et typisk eksempel på hemmende faktorer. Fremmende faktorer er informasjonsflyt og tverrfaglig samarbeid. På bakgrunn av innsamlet datamateriell kan det argumenteres for at USIT bærer tydelig preg av å være en typisk rigid og hierarkisk organisasjon. Eksempelvis ble det snakket om en tidligere organisering av avdelingen som fungerte bra internt og hadde innovasjonsfremmende potensial. På spørsmål om hvorfor de gikk bort fra den organiseringen, svarte gruppeleder følgende:

“Vi hadde ikke forankra mandatet og myndigheten til vaksjefen i driftssenteret opp i organisasjonen. Selv om vi fikk kunnskap og innsikt, hjalp det lite da det ikke var innbakt i bedriftens prosesser på et høyere nivå.”

Årsaken til en tidligere omorganisering var dermed blant annet manglende myndighet til å ta avgjørelser. Nestleder bekrefter videre flere ganger utfordringer med organisasjonskonteksten:

“Organisasjonsmessig er ting på plass på IT-siden. Bærer preg av litt overorganisering og kan være vanskelig å få tak i rett ansvarlig og ting kan ta litt ekstra tid. Men samtidig er de rette elementene på plass, men ikke nødvendigvis fungerer så smud som det kunne gjort.”

Som svar til spørsmål angående utnyttelse av FLMs tjenstekunnskap kommer et annet eksempel organisatoriske utfordringer, hvor det påpekes at det ikke er viljen til å utnytte kunnskapen det står på, men prosessen - eventuelt den manglende prosessen - i ettertid er en

barriere:

“[...] derifra så må det jo implementeres en eller annen fiks på akkurat det dem opplever kan bli bedre, og da blir det plutselig et lite prosjekt. Og da blir det plutselig veldig... da har vi ikke folk til å ta oss av det, eller som er villige til å ta ansvar for akkurat det her.”
(Nestleder).

Det siste eksempelet fra organisasjonskonteksten påpeker at dersom det ikke er definert en prosess for et bestemt tema/oppgave, blir det vanskelig å gjennomføre. Imidlertid ble det gitt innsikt i at den hierarkiske oppbygningen har medført en uformell kommunikasjonsvei blant de teknisk ansatte i USIT, som benyttes blant annet til ting som haster, idéutveksling og uformell prat:

“Igjen, vi mangler en prosess for det. Men det jeg gjør når vi ser at dem har en idé eller de har noe som burde fikses ganske kjapt, er at jeg snakker med de jeg tror er ansvarlige og de jeg tror kan gjøre noe med det. Jeg bruker personlige kontakter, det er ingen prosess. En uformell vei direkte til personen.” (Nestleder).

Den uformelle veien er i hovedsak basert på en intern chat, hvor de som vil deltar i diskusjoner og hver gruppe har sin kanal, der ansatte innen spesifikke ansvarsområder holder til. Begge informantene fra førstelinje fremhevet chatten flere ganger. Funnene tilsier at FLM ikke opplever USIT som nevneverdig hierarkisk eller rigid:

“Det er veldig god dialog mellom de andre avdelingene, vi har jo den derre chatten som vi bare kan hive ut et spørsmål på, også får vi jo et svar fra de som kan svare. Så jeg synes det er lett å få hjelp, for det er ofte vi sitter fast.” (FLM).

Dette impliserer at chatten fungerer som en base for kunnskapsoverføring mellom andre-/tredjelinje og FLM, som i seg selv er innovasjonsfremmende. Nestleder påpeker at det ikke er noen formell prosess for idéutveksling, men henviser til at FLM står fritt til å diskutere nye ideer i chatten. Begge FLM opplever at chatten er godt egnet til kunnskapsoverføring på tvers av avdelinger:

“Det er veldig mye erfaring som [de ulike] avdelingene sitter på, som vi får tilgang til - via

chat og telefon - så den overføringen går bra.” (FLM).

Innenfor organisasjonskonteksten kan det argumenteres for at USIT bærer preg av å være rigid og hierarkisk, som hemmer innovasjonsmulighetene til FLM og resten av organisasjonen. Et resultat av organisasjonsstrukturen er at det har oppstått en uformell kommunikasjonskanal som til dels veier opp for ulempene med en hierarkisk organisasjon, noe som virker fremmede for medarbeiderdrevet innovasjon. Å bygge ned de organisatoriske barrierene og å forankre myndighet lokalt er en vesentlig del av omstillingsprosessen, som på sikt vil være fremmede for innovasjon fra førstelinje. Tverrfaglig samarbeid omtales i siste punkt.

Den nest siste organisatoriske faktoren som undersøkes er idéskaping, som også omtales i de to neste delkapitlene. En innovativ organisasjon tilrettelegger for idéskaping blant de ansatte, ved å oppfordre til å komme med nye ideer og forslag til forbedringer. (Tidd og Bessant 2014, 124). Ovenfor er det påpekt at det ikke er noen formell prosess for idéskaping. Gruppeleder innrømmer at de er litt svake på det området, at FLM har masse ideer, men det mangler en prosess for det. Videre fremheves et månedsmøte i avdelingen når informantene ble spurt om idéskaping og innovative aktiviteter, hvor den siste delen settes av til løsere diskusjon, tilbakemeldinger, ideer og forbedringsforslag. Nestleder kommer med et eksempel som tydeliggjør at mellomledelsen er klar over at FLM innehar verdifull kunnskap, bekrefter at det ikke er noen prosess for idéskaping og at prosesser er nødvendig:

*“[...] Men det er ingen - igjen - formell prosess bak der. Så alt er uformelt av det. Vi har jo og forsåvidt, i fjor mars, så hadde vi en avdelingstur til Gol, der faktisk ideen var å snakke om forbedringer. Der kom masse forslag til ideer inn, men i ettertid så var det ikke satt i gang noen prosess for å få det gjennomført. Så ingen av dem er gjennomført, men det var **masse** gode ideer. Masse gode ideer fra førstelinje. De to dagene ble det gjort veldig mye bra arbeid, men det ble ikke tatt videre etterpå, fordi det ikke var på forhånd klar prosess for hvordan man skulle gjøre det.”*

Dermed er det ingen formelle prosesser for idéskaping og -utveksling, som hemmer FLMs bidrag i innovasjonsprosessen. Det betyr imidlertid ikke at det ikke skjer idéutveksling, som det er beskrevet ovenfor skjer det i den uformelle kommunikasjonen. En av FLM-informantene trekker eksempelvis frem at FLM sender ut fellesmail dersom de gjør funn som

kan være interessante for andre, og samtidig gir beskjed til operativ leder eller gruppeleder. Videre nevnes sosiale fagkvelder som stimulerende til å skape nye ideer, samtidig som det er sosialt og gjør det enklere å følge opp ideene (med mer) via de uformelle kanalene. De to siste eksemplene fremmer FLMs bidrag i innovasjonsprosessen. I tillegg informerte gruppeleder om at det jobbes med å få til flere idéskapende aktiviteter i hverdagen, som i fremtiden vil fremme innovasjonspotensialet til FLM ytterligere.

Den siste organisatoriske faktoren som undersøkes er viktigheten av team- og gruppearbeid. Målet er å utvikle høyytelsesteam (Kaufmann og Kaufmann 2011, 243) med deltagere fra relaterte deler av organisasjonen, for eksempel tverrfunksjonelle og interorganisatoriske problemløsningsgrupper. (Tidd og Bessant 2014, 132). Det vil si at prosjektgruppene inneholder flere deltagere enn kun de som har spesifikk teknisk kompetanse som trengs for å løse ett bestemt problem, for eksempel en FLM som har kunnskap fra brukernes perspektiv. Informantenes utsagn impliserer at prosjektgruppene i hovedsak består av personer med den spesifikke tekniske kunnskapen, men det er et uttalt ønske om å involvere FLM i prosjektgrupper etter omstillingsprosessen. Nestleder forklarer hvorfor FLM ikke er involvert per dags dato:

“Nei, men det er av ganske naturlige årsaker. De [FLM] har et begrensa tidsrom. Rett og slett. Dem har og begrensa med tid siden de er studenter. Så det er faktisk, ofte forsøker man å involvere dem mer enn de har mulighet til å bli med. Og der ser vi jo av erfaring at det som skjer er at, hvis vi forsøker å involvere dem mer enn sånn som det i utgangspunktet er satt av tid til arbeid, som de har satt seg opp på timer, så fungerer ikke det veldig bra, grunnet tid.”

For å undersøke om FLM var av samme oppfatning, ble det undersøkt om det var interesse for å delta i prosjektgrupper:

“Det hadde jo vært kult hvis vi fikk, hvis de kom til oss og sa at vi skal lage en sånn tjeneste, har dere innspill eller har dere hørt fra brukerne at de ønsker å få det på den og den måten. Det er ingen som har bedre kjennskap til brukerne enn førstelinje!”

Deretter ble det spurt om FLM hadde tid til å følge opp et prosjekt:

“Ehh, nei! Det måtte gått utover jobb i så fall. Jeg har jo fullt studie og 50 % jobb”

FLM i USIT er deltidsansatte studenter, og har dermed begrenset med arbeidsrom. Som nestlederen påpeker er det derfor naturlige årsaker til at FLM ikke involveres i tjenesteinnovasjon per dags dato. Det er hemmende for FLMs bidrag i innovasjonsprosessen, men helt naturlig. En del av omstillingsprosessen innebærer å ansette tre medarbeidere på heltid i førstelinje, som tidvis hospiterer i de andre gruppene for å tilegne seg kunnskap om tjenestene fra A til Å. I et langtidsperspektiv er det forventet og planlagt å involvere FLM betraktelig mer i innovasjonsprosesser:

“For å ta brukerkvalitet og brukerevaluering på alvor skal tjenesteutvikling/-forbedring i fremtiden initieres av brukeren, og for å få til det må vi ha en organisasjon som understøtter det. Og da blir de dytta inn i underavdelingen sammen med leder for tjenesteutviklingen, slik at vi mer aktivt kan bruke statistikk og ting vi loggfører for å basere tjenestene vi utvikler på det.” (Gruppeleder).

Selv om det er flere hemmende enn fremmende funn, betyr ikke det at USIT ikke er i stand til å tenke nyskapende og å innovere. Omstillingsprosessen er et godt eksempel på at USIT er en organisasjon i kontinuerlig endring. Som gruppelederen påpeker er ikke innovasjon et begrep de bruker vanligvis, og det er ikke slik at det sies *“nå skal vi innovere, folkens!”*. Likevel foregår det inkrementelle innovasjoner hele tiden. For å underbygge påstanden vises til et sitat fra gruppelederen:

“Nei, men innovasjon foregår hele tiden [...] At vi har hele tiden et gående og flytende utvikling, i et livsløp med en loop, med noe som kommer ut til brukeren, også ser vi at det ikke fungerer så bra, og i en sånn prosess må man hele tiden endre seg. Vi ser på status quo, har vi nye ideer, nye tanker om hvordan det kan gjøres. USIT som organisasjon er smertelig klar over at de må innovere i større grad enn før på grunn av store endringer i IT-bransjen. [...] Det er mantra til ledelsen at vi hele tiden må tenke nytt og finne lurere måter å levere tjenester på. Det er ikke en konkret innovasjonsstrategi, men det er en ryggmargsgreie om at vi hele tiden må fornye oss.”

Oppsummert er det flere organisatoriske forhold som hemmer enn fremmer FLMs bidrag og involvering til tjenesteinnovasjonen. Noen av forholdene er enklere å gjøre noe med enn andre, som eksempelvis potensielt krever en kulturendring i organisasjonen. Funnet relatert til

FLM som deltidsansatte studenter er interessant, da litteraturen ikke har beskrevet det. Det kan likevel antas at i mange tilfeller består førstelinjen helt eller delvis av deltidsansatte. Videre er USIT beviselig en organisasjon som fornyer seg. I neste delkapittel undersøkes mellomlederens rolle for FLMs involvering i tjenesteinnovasjoner.

4.2 Mellomledelse

Dette delkapittelet handler om hvordan mellomledelse blir benyttet til å fremme en inkludering av FLM i tjenesteinnovasjonsprosessen. For at førstelinjen aktivt skal kunne bidra til innovasjon må det være satt visse rammer og betingelser av mellomleder, og samtidig som mellomledere skal inkludere førstelinjen er de også mellomleddet som formulerer eventuelle idéer videre til toppledelsen.

4.2.1 Tilrettelegger

I teorien om veving er det tatt for seg mellomlederens ulike roller. Oppgaven som tilrettelegger går ut på å fremme førstelinjens evne til å innovere gjennom å legge til rette for ulike innovative aktiviteter. (Engen og Magnusson 2015, 319). Gjennom de ulike informantene kan man trekke frem flere ulike aktiviteter som enten fremmer eller hemmer FLMs involvering. Gruppeleder kom med en passende beskrivelse av sin deltakelse som tilrettelegger:

“Det er åpenbart at de [FLM] kan bidra mye mer enn de gjør i dag, men min utfordring vil være å finne en organisert måte for at de skal kunne jevnlig bidra med denne kunnskapen.”
(GL)

Dette tilsier, som Engen og Magnusson (2015, 319) viser til, at mellomledernes kompetanse til å inkludere førstelinjen således påvirker FLMs evne til å bidra i innovasjonsprosessen. For å gjøre en slik prosess enklere ble det hos USiT ansatt en nestleder (NL) for å ta over den daglige driften og for å kunne bidra med en tettere oppfølging av FLM. Nestlederen sa dette når han skulle beskrive en normal dag på jobben:

“[...] går gjennom saker med førstelinjen: hva kan gjøres bedre når folk kommer på jobb, hva som skal purres videre på, saker hvor ting er gjort feil eller kunne vært behandla bedre.”

(NL)

Som tilrettelegger er det flere ulike innovative aktiviteter som i følge utvalget blir benyttet hos undersøkt organisasjon. Det blir bl.a. gjennomført månedsmøter, IT-konferanser, workshops, foredrag og lønningspils hvor, i følge ML *“man skal ikke undervurdere det sosiale aspektet.”*. Disse aktivitetene foregår på tvers av de ulike avdelingene, og det er lagt opp til en uformell interaksjon og diskusjoner mellom FLM og avdelingene. Månedsmøtene er det som hos organisasjonen er hyppigst brukt; dette ble nevnt gjennom dybdeintervjuene:

“Vi har månedsmøtene, vi [ML] legger opp til en fridel i siste delen av møtet med diskusjoner oss i mellom. Åpent for at folk kan snakke om det de vil, vi prøver å ikke styre altfor mye av hva folk skal snakke om.” (GL)

“... vi har månedsmøtene hvor vi tar opp ting.” (FLM)

Dette impliserer at ulike innovasjonsaktiviteter blir aktivt brukt hvor deler av dette konkret er knyttet mot involvering av FLM. Dette bidrar til en fremming av FLMs involvering, men samtidig var det i hovedsak månedsmøtene som ble brukt fast. I tillegg nevnes kursing, foredrag og generell kunnskapsheving. Man kan anta at resultatene ved slike involveringer kan være nye idéer og forslag, men hvor dette sammenlignet med tjenesteinnovasjon avhenger av hva mellomledelsen gjør med informasjonen de får. Dette vil vi se nærmere på hos gatekeeper-rollen i et senere delkapittel. Ut over dette vil en slik kommunikasjon ha betydning for mellomlederens rolle som translatør.

I tillegg fasiliteres det for diverse idéskapende handlinger som kan være med å bidra til FLM evne til å innovere. (Engen og Magnusson 2015, 319). Det kommer frem av informantene at de til daglig jobber i team. Dette er typisk for førstelinjen hos såkalte helpdesks at man sitter sammen med flere og løser saker, men begge FLM sa dette når dem ble spurt om lagarbeid:

“... vi løser jo sakene for oss selv.” (FLM)

“Vi sitter jo typisk alene i helger og på kvelder.” (FLM)

Med slike påstander kan det vinkles mot at selv om førstelinjen sitter i team så forventes det likevel at dem skal kunne gjøre ting på egen hånd, med en viss autonomi. Dog, selv om de løser saker alene så nevner hele utvalget, både FLM og ML, at de har kontinuerlig uformell kontakt gjennom telefon, chat og fjes-til-fjes kommunikasjon. Et utdrag av sitater som underbygger dette følger:

“Det er veldig mye erfaring som avdelingene sitter på, som vi får tilgang til - via chat og telefon...” (FLM)

“Det tilrettelegges på en sånn måte at vi har en chatkanal [...] der det pågår en del diskusjoner og du kan gå inn på hvilken som helst gruppechat, altså der spesifikke ansvarsområder har sine ansatte, og der kan du gjerne snakke om ideene dine og si hva du opplever som er et problem.” (Nestleder)

“... men vi må involvere førstelinje direkte mot de som drifter, og da må vi ha løpende, uformell kontakt hele tiden.” (Gruppeleder)

“... men jeg føler de (ML) lytter på oss da, det er fint.” (FLM)

Da er det gjennomgått ulike innovasjonsaktiviteter som organisasjonen benytter gjennom mellomledernes rolle som tilrettelegger. Hvordan dette i den daglige driften fremmer involvering i innovasjonsprosessen er vanskelig å si. Det hele kommer an på hvordan dette fungerer i praksis, hvor en observasjonsundersøkelse hadde vært ypperlig. Hvor vidt en slik uformell kontakt bidrar til at FLM initierer til kontakt er uvisst. Samtidig som det er rom for kommunikasjon, noe som fremmer, så betyr dette lite hvis ikke FLM faktisk opplyser om idéer eller problemer, noe som hemmer involveringen.

Det ble også spurt om FLM blir involvert i prosjektgrupper eller pilotgrupper. Funn tilsier at det er gjort forsøk på dette, men som NL sier så har FLM *“et begrensa arbeidsrom (tid)”*. Dette ble også bekreftet av de andre informantene. Et siste poeng som var i finne i intervjuene er bruken av empowerment. Det å gi myndighet til FLM til å ta egne avgjørelser er en metode for å fasilitere for idéskapende handlinger. (Engen og Magnusson 2015, 319).

“De (FLM) har jo myndigheter til å ta egne avgjørelser innenfor et rom, og det kommer helt an på tjeneste/funksjon det er snakk om.” (Nestleder)

“Det er mer sånn typ sikkerhets, personvernting, så har vi ingen myndighet. Men vi kan gjør jobben vår uten at vi hele tiden må få et ja fra sjefen, så vi står fritt sånn sett da.” (FLM)

“Føler vi har relativ stor frihet.” (FLM)

Dette impliserer at FLM er gitt myndighet til å handle ut fra egen oppfatning. Empowerment blir brukt i den grad det omhandler ukritiske saker, men som det nevnes så driftes det hos USIT løsninger som krever personlige opplysninger fra bruker, og man kan trygt anta at en begrenset myndighet er gitt siden visse tilfeller omhandler brukernes sikkerhet og organisasjonens konfidensialitet.

Da er det tatt for seg funnene som omhandler mellomlederens rolle som tilrettelegger, og for å runde av dette delkapittelet nevnes det kort hva GL mener man kan få ut av ulike innovative aktiviteter: *“Man kan få info og innspill fra FLM, det gjør det lettere for FLM å snakke med et ansikt høyere opp i organisasjonen, og det gir en uformell kontakt mellom ML og FLM.”* Direkte involvering bidrar til at FLMs deltakelse i tjenesteinnovasjon fremmes. Er involveringen fraværende derimot, er det hemmende, noe som kan være typisk i den daglige driften.

“Man må ha både formelle og uformelle kanaler side om side om hvordan saker blir tatt opp, behandlet og eventuelt løst.” (Gruppeleder)

4.2.2 Gatekeeper

Det forrige sitatet bringer oss over til mellomlederens rolle som gatekeeper. Om FLM ikke har mulighet til å utvikle en idé videre er det mellomlederens oppgave å formidle idéen videre til toppledelsen. (Engen og Magnusson 2015, 319). Om driften og mellomledernes oppgaver kommer dette frem:

“... vi har er rapporteringsregime. Da er det gjerne toppstyrt om hvordan rapportene ser ut, orientert mot hva toppledelsen vil vite. [...] Føler ofte at det glipper, at vi ikke får rapportert

opp mer interessante ting, sånn at vi tenker å lage en egen type rapportering, som vi mener ledelsen hadde hatt godt av å vite. Få med mer enn bare årsak og tall, dvs. kvalitativ info om hvor skoen trykker.” (Gruppeleder)

Gruppeleder sier videre at de ønsker å *“bli en organisasjon som blir ‘tjenesteprofesjonell’ og bruker førstelinje aktivt.”* Det hjelper ikke om FLM kommer med en idé hvis den ikke bringes videre opp i systemet. En slik videreformidling er det mellomledere som står for, men hos organisasjonen møtes det på hindringer:

“De [FLM] har jo masse idéer også sier de det til oss. Men vi har ingen prosess.”
(Gruppeleder)

“Igjen, vi mangler en prosess for det. Men det jeg gjør når vi ser at dem har en idé eller de har noe som burde fikses kjapt, er at jeg snakker med de jeg tror er ansvarlige og de jeg tror kan gjøre noe med det. Jeg bruker personlige kontakter, det er ingen prosess. En uformell vei direkte til personen.” (Nestleder)

“Så det handler jo egentlig i stor grad om å, når du har ett eller annet som skal forbedres eller trengs å forbedres også videre, så handler det om å få formidla det på rett måte. For blir det formidla på rett måte så blir det tatt på alvor. Men ofte å formidle ting på rett måte er arbeidskrevende.” (Nestleder)

Dette tilsier at det ikke finnes noen konkrete prosesser for en videreformidling av idéer. Samtidig så virker det som det må være et mer kritisk problem for at enten ML skal bringe dette videre, eller om toppledelsen skal bry seg. Mangelen på prosesser impliserer en svak kommunikasjon opp mot toppledelsen som vil virke hemmende på FLM involvering, så for at man skal motvirke dette til noe positivt må rutiner for oppfølging og en forankring i organisasjonen være på plass. FLM har også sine synsvinkler om gatekeeper rollen:

“Hvis det er kritisk gjentakende problem, så rapporteres det selvfølgelig. [...] Og hvis det er noen [problemer] som er veldig gjentakende på spesifikke feil så tar han (ML) det videre til riktig gruppe.” (FLM)

“Det blir forklart på en sånn måte at jeg får inntrykket av at de vil ta det videre, men hører

kanskje ikke så mye mer.” (FLM)

Dette støtter opp under at det gjerne må være et større problem før en eventuell videreformidling. Samtidig bidrar funnene fra FLM til en forankring om at det er svake prosesser på dette området. Om dette skylder rene (mellom)ledelses- eller organisatoriske forhold kan diskuteres. En konsekvens av dette kan være at FLM kan bli mindre villige til å ta initiativ og videre kontakt:

“... skulle likt å si at vi sa ifra, men det er det ikke alltid vi gjør. Det blir ofte den lette måten at vi bare lager ferdige maler, som vi kan returnere til brukeren.” (FLM)

Slike faktorer tyder på at en rolle som gatekeeper er lite tilstede hos organisasjonen. Dette vil skape en barriere og være hemmende for inkluderingen av førstelinjen.

4.2.3 Translatør

Med kritikk til dybdeintervjuene ble ikke rollen som translatør veldig belyst. Det er dog enkelte funn som tar for seg dette. Mellomlederne skal opplyse FLM om organisasjonens strategi og veien de ønsker å ta. (Engen og Magnusson 2015, 319).

Etter samtale med informantene viser det seg at FLM har en god forståelse av sine arbeidsoppgaver i den daglige driften, hvor de vet hva som forventes av dem, noe som kan kobles mot retningen organisasjonen beveger seg. Dette er viktig at FLM kan siden det er de som er organisasjonens ansikt utad.

“Kontinuerlig arbeid til å bli flinkere til å gi et godt svar, bli flinkere til å bli raskere med å gi et godt svar, bli flinkere til å få kontakt mellom oss og brukerne til å ta kortere tid, altså svare korrekt svar til bruker på kortere tid, det jobber vi med hele tiden.” (Nestleder)

Det er både god informasjon når det implementeres nye tjenester, samtidig som de “plutselig” får vite om nye, allerede eksisterende, tjenester gjennom en tredjepart. Når det kommer til organisasjonens strategi var dette noe FLM visste lite om.

“Strategi: Ehh, kanskje mindre enn jeg burde. Vi har vel fått mail om diverse framtidige strategier og sånne ting, men det har ikke blitt lest nok. Det tror jeg ingen gjør.” (FLM)

Man kan med dette anta at mellomleders kommunikasjon med FLM om organisasjonen og deres strategi tar liten del i jobben som translatør. Som Engen og Magnusson (2015, 320) forteller må mellomleder tiltre i de tre foregående rollene simultant for å kunne involvere FLM i tjenesteinnovasjon på best mulig måte. Her er det enkelte mangler, noe som tilsier at FLMs involvering hemmes.

4.3 Førstelinjemedarbeiderens involvering

Når førstelinjemedarbeidernes involvering skal diskuteres tas det først utgangspunkt i hvilken kunnskap FLM innehar, fordi kunnskapen til FLM er avgjørende for verdien (fremmende/hemmende) av bidragene til innovasjonsprosessen. (Karlsson og Skålén 2015, 1360) I tillegg er kunnskap nøkkelen til å integrere ressurser til nye verdiforslag innen SD-logikk. (Karlsson og Skålén, 2015, 1359). Videre analyseres datamaterialet mot tjenesteinnovasjonsprosessen og relevant teori.

4.3.1 Kunnskap

I følge Engen og Magnusson (2015, 319) er det rollen som spenner seg i skjæringsfeltet mellom bedriften og brukerne som gjør FLM unike. Det vil si at FLM får muligheten til å absorbere brukskunnskap og teknologisk kunnskap. Det påpekes at FLMs kunnskap i stor grad er begrenset av konteksten av arbeidsoppgavene. Karlsson og Skålén (2015, 1354) identifiserer kunnskap i tre kategorier som FLM bidrar med i tjenesteinnovasjonsprosessen: Kundekunnskap, produktkunnskap og praktisk kunnskap

Da gruppeleder informerte om at FLM var studenter, i hovedsak fra institutt for informatikk, ble det påpekt at de har høy teknisk kompetanse på ansettelsestidspunktet. Begge FLM vurderer sin egen tekniske kompetanse til jevnt over god. Når det gjelder kunnskap om hva USIT kan levere av ressurser og kompetanse, er det gjentakende at senteret bærer preg av å

være hierarkisk og at medarbeiderne *“gjør sin egen lille greie”* (nestleder):

“[...] Men det kommer mye mer av erfaring. Det er bortimot umulig å finne ut hvilken avdeling som styrer den tjenesten, så det er kunnskap jeg har opparbeida meg gjennom jobben” (FLM).

Dette gikk igjen hos begge FLM:

“Det er ikke alltid like lett. [...] merker det er mye lettere å kartlegge litt mer ut i fra det der denne saken handler om, og ikke trenger å gå igjennom hele spekteret” (FLM)

Begge FLM viser til at desto mer erfaring de får, jo lettere blir det å navigere seg i organisasjonen og de absorberer ytterligere kunnskap om organisasjonen. For FLMs involvering i tjenesteinnovasjonen er det fremmede at FLM innehar høy teknisk kompetanse på ansettelsestidspunktet. Det er hemmende at det tar lang tid å bli kjent med de ulike delene av USIT, men når FLM først har fått kunnskapen kan det være fremmede i tjenesteinnovasjon.

Innad i seksjonsgruppen er det bred enighet om at FLM innehar mye brukerkunnskap:

“De sitter jo der og vet masse om forskjellige brukere, steder, tjenester, teknisk, opplevelsen av det, kjenner brukerne osv ganske godt.” (Gruppeleder)

“Helt klart, fordi de [FLM] merker i mye større grad, med en gang, og personlig på kroppen, hvor det skurrer hen. Det gjør de. Så de sitter inne med ganske mye kunnskap som kunne vært behandlet mye bedre i organisasjonen.” (Nestleder)

“Det er ingen som har bedre kjennskap til brukerne enn førstelinje” (FLM)

FLMs kundekunnskap anses dermed som verdifull og fremmede i en innovasjonsprosess, selv om den ikke utnyttes. I løpet av intervjuene kommer det frem at FLM innehar praktisk kunnskap om bruk av tjenestene:

“Når du har jobbet med noe typisk lenge, så blir man veldig godt kjent da, med et system, så

det er veldig gøy å se hvor galt noen kan tolke et. Kanskje de har et poeng, og kanskje det er egen skyld.” (FLM)

Fra den andre FLM kommer det et annet eksempel på benyttelse av praktisk kunnskap:

“Jeg lærer å forklare ting bedre fra et annet perspektiv. Det er på en måte litt sånn pedagogisk sett, så lærer jeg jo ting, for jeg må alltid bruke andre ord og hele tiden se det fra brukernes perspektiv.”

Dermed kan det antas at FLM innehar nok praktisk kunnskap til at det kan være et fremmede bidrag i tjenesteinnovasjonen. Videre er det ikke nok datagrunnlag til å verifisere konklusjonen til Engen og Magnusson (2015, 319) om at kunnskapen til FLM er begrenset av konteksten til arbeidsoppgavene. På den ene siden kan det impliseres, fordi alle eksemplene til FLM var direkte relatert til deres arbeidsoppgaven. På den andre siden involverer arbeidsoppgavene kunnskap fra omtrent samtlige andre avdelinger, og er vanskelig å måle utenfor en innovasjonsprosess.

Oppsummert tilsier funnene at FLM innehar kunnskap i samtlige av tidligere identifiserte kunnskapskategorier.

4.3.2 Tjenesteinnovasjonsprosessen

I dette avsnittet undersøkes FLM involvering og potensial til involvering i hver innovasjonsfase. Under intervjuet med nestleder ble det klart at FLM i liten grad er involvert i innovasjonsprosesser av naturlige årsaker (mangel på tid), som omtalt under delkapittelet om organisatoriske forhold. Dermed blir analysen oppdelt i hvordan FLM involveres nå, og potensialet til involvering etter omstillingsprosessens visjon.

Idéfasen

I idéfasen blir tjenesteideen identifisert og evaluert mot firmaets forretningsidé og strategi. Karlsson, Skålén og Sundström (2011, 10 - 11) argumenterer for at hovedkildene til nye ideer er interne diskusjoner og direkte samarbeid med brukere. Engen og Magnusson (2015,

319) mener FLMS bidrag i idéfasen er primært relatert til utviklingen av eksisterende praksis og ressurser. Karlsson og Skålén (2015, 1356) identifiserer at FLMS bidrag til idéfasen knytter seg til kunnskap i de tre omtalte kategoriene, for å generere egne ideer og å modifisere og utdype ideer skapt av ledelsen.

I intervjuene kommer det fram at det ikke er noen prosess for å behandle nye ideer fra FLM. Når ideene oppstår tas de enten direkte med avdelingen ansvarlig for tjenesten, blir videreformidlet og diskutert under månedsmøtet eller blir tatt opp med mellomlederne. Med delvis unntak av månedsmøtet, kommuniseres ideer i hovedsak via uformelle kanaler. Blir ideene tatt direkte opp med mellomlederne avklares resultatet der og da, hvor ideene tas videre dersom de er av kritisk karakter.

Gruppeleder informerer om at det er eksempler på ideer som har oppstått i førstelinje som har medført inkrementelle innovasjoner, og hvorfor det ikke er så synlig:

“[...] nytt rammeverk for overføring av tjenester og funksjoner av tjenester fra tjenesteeiere til førstelinje, ny løsning for driftsmeldinger for hele USIT basert på input fra førstelinje er noen eksempler [...] Utfordringen er høy turnover i førstelinje - mange ser ikke disse ‘innovasjonene’ over tid, siden de bare har vært ansatt i et halvt år”

Potensialet til FLMS bidrag er anerkjent av mellomledelsen, og etter omstillingen er det ønskelig å involvere FLM i en større grad enn før, noe dette sitatet belyser:

“Mer involvering av førstelinje. Tenkt i ITIL har en tjeneste et livsløp: Utvikling, lansering, test og drift og kontinuerlig forbedring i continuous lifecycle. Ikke bare at førstelinje bidrar i siste biten, men har potensialet i alle prosessene i hele livsløpet. De blir ofte ikke involvert før etter tjenesten er sluppet. Så det vi gjør for å bote på det er blant annet [omstillingen]”.
(Gruppeleder)

At mellomlederne anerkjenner FLMS potensial og tar utgangspunkt i at det kan utnyttes i en større grad i fremtiden, er en fremmede faktor for en potensiell involvering i innovasjonsprosessen. Imidlertid mangler det prosesser for å aktivt benytte FLM i idéfasen, og per nå må det anses som en hemmende faktor.

Prosjektformasjonsfasen

I prosjektformasjonsfasen er målet å sette sammen en best mulig tverrfaglig prosjektgruppe. Karlsson, Skålén og Sundströms (2011, 11) funn tilsier at det FLM fra ulike divisjoner bidrar med essensiell kunnskap. FLM omtales videre som en essensiell del av prosjektgruppen dersom de innehar god kunnskap innen kunnskapskategoriene. (Karlsson og Skålén 2015, 1356).

Grunnet mangel på tid og FLMs stillingsinstrukser involveres de ikke i prosjekter per dags dato. Begge FLM viser interesse for at de kunne tenke seg å bidra i prosjektgrupper dersom de hadde mer tid. Det er tidligere fastslått at FLM innehar god nok kompetanse og kunnskap til å bidra positivt i en prosjektgruppe. Per dags dato er dette hemmende for FLMs bidrag i tjenesteinnovasjonen, men viljen og forutsetningene til å bidra er tilstede fra både FLM og mellomledelsen.

Under analysen i idéfasen ble det fastslått at det er et ønske om å involvere FLM i hele tjenesteutviklingsfasen i fremtiden. I intervjuet med gruppeleder kommer det fram at FLM kan ha en verdi i pilotgrupper også, hvor tjenesten testes lokalt ut mot brukerne i grundige tester gjennomført av Lokal-IT.

Design- og testfasen

Design- og testfasen er to faser som går parallelt, og omtales derfor sammen. Hovedoppgaven i designfasen er å definere hvilket behov tjenesten skal dekke, hvilke ressurser som trengs for å tilby tjenesten, beskrive hvordan tjenesten vil bli gjennomført og å danne grunnlaget for tjenesteleveransen. I testfasen testes tjenesten internt og eksternt. I tjenesteutviklingen er det en iterasjon mellom fasene, hvor nye ideer og forbedringer implementeres underveis. Karlsson, Skålén og Sundström (2011, 11) fremhever at det er fremmede for tjenestekvaliteten å ha rullerende prosjektgrupper, hvor FLM veksler mellom å teste ideen med brukere og å delta i prosjektgruppen. Karlsson og Skålén (2015, 1357) utdyper FLMs bidrag ved at FLM innehar kunnskap som avgjør hvordan ideene skal realiseres, og hvordan ressursene skal integreres i verdiforslaget.

Tidligere i analysekapittelet er det påpekt at design og utvikling skjer internt i "Seksjon X". Det er imidlertid en del av omstillingsprosessen å endre på dette. Etter omstillingsprosessen

vil mer av tjenesteutviklingen skje i driftssenteret, hvor de sitter sammen med utviklerne. Et resultat av omstillingsprosessen er at brukerkvalitet og brukerevaluering skal inkluderes i tjenesteutviklingen og -forbedringen. Dette påvirker FLMs bidrag til innovasjonsprosessen i stor grad, da det blir større fokus på å bruke statistikk, logger og kundekunnskap i tjenesteutviklingen.

Implementasjonsfasen

I løpet av implementasjonsfasen lanseres tjenesten internt og eksternt. Karlsson, Skålén og Sundström (2011, 12) argumenterer for at det er fremmede for tjenesteinnovasjonen å inkludere medarbeidere som skal jobbe i og rundt tjenesten, før den lanseres. Denne fasen inkluderer også testing, hvor innspill FLM får av brukerne kan gi forbedringsmuligheter. Karlsson og Skålén (2015, 1357) påpeker at FLMs potensielle bidrag i implementasjonsfasen er en av hovedgrunnene til å involvere dem. Involverte FLM kan bidra med å gi opplæring og informere kollegene om det nye verdiforslaget og hvordan det skal støtte brukernes verdiskaping.

Implementasjonsfasen er spredd ut til lokal IT på de ulike faktultene hvor testingen foregår, derav involveres ikke FLM i USIT i noen særlig grad. Når tjenesten lanseres involveres FLM i den grad at en eller flere utviklere sitter sammen med førstelinjen den første uka, for å gi opplæring og å besvare spørsmål. Per tidspunkt involveres ikke FLM i implementasjonsfasen.

Etter omstillingsprosessen vil som nevnt FLM bidra i større grad i alle fasene, inkludert implementeringsfasen, hvor FLMs potensial kan utnyttes bedre på grunn av nærhet til utviklerne.

Karlsson og Skålén (2015, 1360) argumenterer for at FLM som involveres bør bidra med ekspertkunnskap for å redusere risikoen for ekstra tidsbruk. Ut i fra innsamlet data og analysen argumenteres det for at førstelinjemedarbeiderne i USIT innehar tilstrekkelig kundekunnskap, praktisk kunnskap og teknisk kunnskap til at de kan bidra med verdi i tjenesteinnovasjoner. På grunn av organisatoriske forhold er det per nå ikke prosesser for å utnytte kunnskapen, men en del av omstillingsprosessen er å endre på dette.

5.0 Konklusjon

I dette kapitlet besvares forskningsspørsmålene og problemstillingen, på bakgrunn av funnene i forrige kapittel.

5.1 Hvordan fremmes FLMs bidrag i innovasjonsprosessen

Selv om FLM i USIT er relativt bundet til stillingsbeskrivelsen og arbeidsrommet deres, innehar FLM mye innovasjonspotensial.

Innovasjonspotensialet til FLM og FLMs bidrag til innovasjonsprosessen fremmes ved at kommunikasjonen i organisasjonen ofte er av uformell karakter. Sosiale fagkvelder og lignende senker terskelen for uformell interaksjon på tvers av avdelingene. Dette medfører at det er rom for å komme med ideer og forslag til forbedringer, samt å diskutere eksisterende løsninger. Aktiviteter med innovativt potensial skjer videre i mer formelle omgivelser, da siste del av felles månedsmøte settes av til å diskutere saker, inkludert forbedringspotensial i tjenesten og hvordan saken ble behandlet. USITs fokus på kontinuerlig forbedring og fornying er fremmende for potensialet FLM har til å bidra i innovasjonsprosesser.

Mellomlederne tilrettelegger for ulike formelle og uformelle innovasjonsaktiviteter for å fremme idéskapning hos førstelinjemedarbeiderne. En slik involvering, som nevnt i forrige avsnitt sammen med mer sosiale aktiviteter og empowerment bidrar til å fremme førstelinjemedarbeidernes involvering. En annen positiv påvirkning er forholdet mellom mellomleder og førstelinjen, hvor uformelle kontaktpunkter viser til en god toveis kommunikasjon.

Førstelinjemedarbeiderne innehar tilstrekkelig kompetanse innen kundekunnskap, praktisk kunnskap og teknisk kunnskap. Dette fremmer potensiell verdi av å inkludere FLM mer formelt i tjenesteinnovasjonen enn de gjør per dags dato.

5.2 Hvordan hemmes FLMs bidrag i innovasjonsprosessen

Basert på teori og funnene gjort i dybdeintervjuene sett opp mot tjenesteinnovasjonsprosessen er det flere faktorer som hemmer FLM involvering.

Av organisatoriske forhold kan det være hemmende for FLMs bidrag i innovasjonsprosessen at det eksisterer potensiell endringsmotstand. Det anses som hemmende at det er et forbedringspotensial i å skape en felles forståelse for USITs visjon og strategi. Funnene indikerer at toppledelsen i for liten grad er klar over innovasjonspotensialet til FLM. Dette virker hemmende ved at det potensielt allokeres for lite ressurser til ideer som er verdt å følge opp. Selv om det er påpekt at de uformelle kommunikasjonsveiene innad i organisasjonen er fremmende for innovasjoner, anses USIT som en rigid og hierarkisk organisasjon. Dette hemmer innovasjonspotensiale til FLM, så vel som resten av medarbeiderne, ved at gode ideer kan stoppe opp i byråkratiske strukturer.

Videre er det hemmende for FLMs potensial til å bidra i innovasjonsprosessen at det ikke er noen formelle prosesser for oppfølging av innovative aktiviteter. Dette henger sammen med organisasjonskonteksten, hvor det er en barriere at ting må være av en formell karakter for å tilegnes ressurser.

Innen idéskapende aktiviteter og FLMs involvering i prosjektgrupper er det forbedringspotensial, ettersom nåværende praksis er hemmende for FLMs bidrag. I de tilfelle det er idéskapende aktiviteter mangler det en prosess for å følge opp ideene. På grunn av at FLM består av deltidsansatte studenter involveres de i liten grad i prosjektgrupper og andre tverrfaglige grupper.

I funnene relatert til mellomledelse er det flere detaljer i delkapitlene som taler for hemming av FLM involvering i innovasjonsprosessen. Selv om FLM finner problemer og kommer med løsninger så er det mellomlederens oppgave å veve dette inn i den organisatoriske retningen. Manglende kontinuerlige prosesser for å plukke opp og initiere idéskapning, sammen med oppfølging og videreformidling av førstelinjemedarbeidernes idéer til toppledelsen påvirker involveringen negativt. En kommunikasjon nedover av organisasjonens strategi og føringer for ønsket organisatorisk retning er ikke eksisterende. Basert på Engen og Magnussons (2015, 319) artikkel må en mellomleder inneha alle rollene samtidig og finne balansegangen

mellom disse for at FLM kan bidra positivt i innovasjonsprosessen. Dette er ikke tilfellet, og førstelinjemedarbeidernes involvering i tjenesteinnovasjon hemmes.

I den helhetlige prosessen fra å komme opp med en idé til en ny tjeneste, via innovasjonsfasene eller fasene i tjenesteutvikling, til tjenesten implementeres og lanseres benyttes FLM i svært liten grad. Dette er igjen på grunn av stillingsomfanget og - beskrivelsene til FLM. På grunn av det involveres FLM lite i tjenesteinnovasjonsprosessen, noe som er en hemmende faktor for å utnytte FLMs kunnskap og bidrag.

De to viktigste funnene innen hemmende faktorer er tidsaspektet til deltidsmedarbeiderne og konsekvensen av manglende prosesser for oppfølging av nye ideer.

5.3 Hvordan involveres førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjonsprosessen?

På grunn av førstelinjemedarbeidernes begrensede arbeidsmulighet utover oppsatte vakter og definert ansvarsområde, involveres FLM i svært liten grad i tjenesteinnovasjoner i USIT. Når det er sagt, må det påpekes at det ligger et stort potensial til å involvere FLM i tjenesteinnovasjonene i fremtiden, fra og med når omstillingsperioden går mot slutten.

Det fremtidige bidraget til FLM kan øke tjenestekvaliteten, gjøre tjenestene mer brukerorienterte og brukervennlige, bidra til å redusere tiden og ressursene brukt i implementasjonsfasen betraktelig og å gjøre fasene i tjenesteinnovasjonsprosessen mer komplett.

5.4 Forslag til videre forskning

I litteraturen om førstelinjemedarbeidernes involvering i tjenesteinnovasjonsprosesser er de aller fleste studiene kvalitative studier. Dermed er ikke funnene i tidligere studier undersøkt kvantitativt og en statistisk generalisering mangler.

Videre hadde det vært interessant å undersøke verdien av økt involvering av deltidsarbeidere

som ellers har faste rutiner og begrenset arbeidsrom. Er den lik verdien av å involvere førstelinjemedarbeidere ansatt på heltid?

5.5 Kritikk til egen forskning

Som nevnt tidligere er utvalgets størrelse kritikkverdig. Det finnes ingen fasitsvar på hvor mange informanter det bør være, men vi ser uansett fordelene ved å ha fler. Funnene var allerede godt sammensatt og konsise uavhengig av de ulike informantene, men et økt antall informanter kunne bidratt til å forsterke dette. Det kunne i tillegg kommet frem enkelte uoppdagede faktorer.

6.0 Litteraturliste

- van der Aa, Wietze og Tom Efring. 2002. Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*. 18(2):155-171. ScienceDirect
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. Opplag. Universitetsforlaget AS.
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. Utg. Pearson Education, inc.
- de Brentani, Ulrike. 2001. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3):169–187.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. Generelle forskningsetiske retningslinjer.. Lesedato 7. mai 2017:<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Engen, Marit og Peter Magnusson. 2015. “Exploring the role of front-line employees as innovators”. *The Service Industries Journal*. 35(6):303–324. Ebscohost (101068628).
- ESOMAR. Codes and guidelines. Lesedato 8. Mai 2017:
https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_English_.pdf
- Fuglsang, L., & F. Sørensen. 2011. The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *Service Industries Journal*, 31(4), 581–595. Ebscohost (58144713)
- Goodman, John A. 2014. *Customer experience 3.0*. AMACOM. *Utdrag fra kapittel 8*. S.179-203

- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse Med fokus på beslutninger i bedrifter*. 6. Opplag. Høyskoleforlaget AS.
- Gustafsson, Anders, Fredrik Ekdahl og Bo Edvardsson. 1999. Customer focused service development in practice – A case study at Scandinavian Airlines System (SAS). *International Journal of Service Industry Management*, 10(4):344-358. Emerald Insight.
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- de Jong, J.P.J. og P.A.M Vermeulen (2003). Organizing successful new service development a literature review. *Management Decision*, 4(9):844-858. Emerald Insight.
- Karlsson, Jenny og Per Skålén. 2015. Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49(9/10):1346-1365. Emerald Insight.
- Karlsson, Jenny, Per Skålén og Erik Sundström. 2011. Nurturing Service Innovation in health care through employee involvement Service- Dominant Logic. Lesdato 02.02.2017. <https://pdfs.semanticscholar.org/8b09/18a04d9d35de6bccd70331dfd482804659a8.pdf>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2011. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lusch og Nambisan 2015. SERVICE INNOVATION: A SERVICE-DOMINANT LOGIC PERSPECTIVE. *Mis Quarterly*. 39(1):155-175.
- Lusch, Robert F. og Stephen L. Vargo, 2011. Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing*, 45(7/8):298-1309. Emerald Insight.
- Lusch, Vargo og O'Brien. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant

- logic. *Journal of Retailing*. 83(1):5-18. Science Direct.
- Magma. Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser - Magma. Lesedato 01.02.2017:
<http://magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>
- Matthing, J., B. Sandén og B. Edvardsson. 2004. New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service*. 15(5):479-498. Emerald Insight.
- Michel, Stefan, Stephen W. Brown, og Andrew S. Gallan. 2008. An Expanded and Strategic View of Discontinuous Innovations: Deploying a Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):54-66. Ebscohost (31334885).
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1):14–37. Ebscohost.
- Ordanini, A. og A. Parasuraman. 2011. Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*. 14(1):3-23. Sage Journals.
- Pellmann, Ron og Giffort Pinchot. 1999. *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Personverombud for forskning. Meldeplikttest. Lesedato 7. Mai. 2017:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeplikttest.html
- Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy. 2000. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review January-February*. 78(1):79-87.
- Sundbo, J. 2008. “Innovation and involvement in services”, i L. Fuglsang. *Innovation and the Creative Process. Innovation with Care*. Edward Elgar: Cheltenham. Side 25-47.
- Tidd, Joe, John Bessant. 2014. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5. utgave. Wiley.

Toivonen, M. og T. Tuominen. 2009. Emergence of innovation in services. *Service Industries Journal*. 29(7):887-902. Ebscohost (43197704).

Universitetet i Oslo a. Om USIT - Universitetets senter for informasjonsteknologi. Lesedato 23.04.2017: <https://www.usit.uio.no/om/>

Universitetet i Oslo b. 1: Strategisk retning og prioriteringer - Universitetets senter for informasjonsteknologi. Lesedato 23.04.2017: <http://www.usit.uio.no/om/it-dir/planer/2016/1.html>

Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2007. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Market Science*. 36(1):1-10. Ebscohost (31334809).

Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic in marketing. *Journal of Marketing*. 68(1):1-17. Ebscohost (12142574).

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2012. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm europeisk utgave*. 2. utgave. Shoppenhangers Road, Berkshire: McGraw-Hill Higher Education

Vedlegg I:

Intervjuguide – mellomleder

Generelt/Bakgrunn

- Beskriv hvordan driften på USiT ser ut
- Hvordan vil du beskrive en normal dag på jobben?
- Hvis du sammenligner USiT med andre arbeidsplasser, hva skiller dem?

Kunnskap

- Hvor kunnskapsrike opplever du at brukerne er?
 - Hvor godt kjenner du til FLMs kunnskap?
 - Hva er brukernes behov?
 - Hva kan FLMs kunnskap om tjenestene bidra med?
 - Hva kan FLMs praktiske kunnskap bidra med?

Organisasjonsnivå

- I hvilken grad er brukere involvert i utvikling/forbedring av nye tjenester?
- Hvem evaluerer nye ideer?
- Tilrettelegges det for ideutveksling?
- Har dere formelle/uformelle møter med andre grupper?
- Hvor godt forstår toppledelsen hva FLM gjør?
- Har dere noen innovasjonsaktiviteter?
- Er innovasjonsaktiviteter strategisk forankret?
- Hvordan designes nye tjenester
- Hvordan testes nye tjenester?
- Hvordan implementeres nye ideer/tjenester?
- Hvor utbredt er teamarbeid? Hva kommer ut av teamarbeidet?
- I hvilken grad inkluderes FLM i prosjektgrupper?
- Hvordan arbeider dere for å komme frem til nye eller forbedrede tjenester?
- I hvilken grad utvikler USiT nye tjenester på eget initiativ?
 - Hvordan er en typisk utviklingsprosess?
 - Hvordan blir FLM involvert?

Brukerkrav

- I hvilken grad involveres brukere i evaluering(?) av tjenester?
- Hvordan evalueres brukernes krav?
- Hva er brukernes forventninger?
- Hvordan evalueres medarbeidernes krav?
- Hvor mye jobber dere med å forbedre brukernes opplevelse av tjenestene? Hvordan?

Individnivå

- Hva legger du i ordet tjeneste?
- Hva mener du en tjenesteinnovasjon er?
- Hva legger du i ordet brukerverdi?
- I hvilken grad har FLM myndighet til å ta egne avgjørelser?
- Hvordan behandler du nye ideer fra FLM?
- Motiverer du medarbeidere til å komme med nye ideer? Hvordan? Hva har det resultert i?
- Når nye tjenester/arbeidsmetoder/ideer skal implementeres, hvor godt informert er du om dette?

Vedlegg II:

Intervjuguide – FLM

Generelt/Bakgrunn

- Beskriv hvordan driften på USiT ser ut.
- Hvordan vil du beskrive en normal dag på jobben?
- Hvis du sammenligner USiT med andre arbeidsplasser, hva skiller dem?

Kunnskap

- Hvor kunnskapsrike opplever du at brukerne er?
- Hvor god teknisk kunnskap mener du selv at du har?
 - Hvor godt kjenner du til kundenes behov/hva er kundenes behov?
 - Hva lærer du av brukerne?
 - Hvordan bruker du den kunnskapen?
 - Hvordan behandles gjentakende problemer?
 - Hvor godt kjenner du til USITs tilgjengelige ressurser?
 - Har noen av FLM ansvar for visse typer hendelser?

Organisasjonsnivå

- Har dere noen innovative aktiviteter?
- Hvordan designes nye ideer/tjenester?
- Hvordan testes nye ideer/tjenester?
- Hvordan implementeres nye ideer/tjenester?
- Tilrettelegges det for ideutveksling?
- Hvor utbredt er teamarbeid? Hva kommer ut av teamarbeidet?
 - Hvordan arbeider dere for å komme frem til nye eller forbedrede tjenester?

Brukerkrav

- I hvilken grad involveres brukere i evaluering(?) av tjenester?
- Hvordan evalueres brukernes krav?
- Hva er brukernes forventninger?
- Hvor mye jobber dere med å forbedre brukernes opplevelse av tjenestene? Hvordan?

Individnivå

- Hva legger du i ordet tjeneste?
- Hva mener du en tjenesteinnovasjon er?
- Hva legger du i ordet brukerverdi?
- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet?
- I hvilken grad har du myndighet til å ta egne avgjørelser?
- Hva motiverer deg til å komme med ideer?
- Hvordan opplever du kunnskapsoverføring på tvers av avdelinger?
- Hvor godt kjenner du til USITs tjenestetilbud?
- Når nye tjenester/arbeidsmetoder/ideer skal implementeres, hvor godt informert er du om dette?
- Har du vært involvert i forbedringer/fornyinger av en tjeneste?
 - o Når ble du i så fall involvert i prosessen?
 - o Hva bidro du med?
- Hvor ofte får du opplæring av spesialister, typisk 2. Eller 3. Linje?

Sitat	Fremmer	Hemmer
«Hvilke(tjenester) får man veldig mye forespørsler på, som kan gi en indikator på hva som fungerer og ikke fungerer.» (GL)	X	
«Alt har bare blitt gjort internt i bedriften, man har ikke blitt involvert, til slutt kommer det til en ny tjeneste, og hvorfor har vi den? Var det brukerne som ville ha det?» (GL)		X
«... baksiden med dagens løsning og den gammeldagse driften til en mer forretningsorientert virksomhet er at målings- og rapporteringsmanien har tatt litt overhånd» (GL)		X
«Underviser deler av opplegget når vi ansetter nye.» (GL)	X	
«Ikke bare at førstelinje bidrar i siste biten, men har potensialet i alle prosessene i hele livsløpet.» (GL)		X
«Full dokumentasjon på tjenesten, oversikt over brukerveiledning, brukerdokumentasjon, fordi vi har gjerne en mening om hvordan den blir seende ut» (GL)	X	
«... at vi har en portefølje med tjenestekatalog som lett kan slås opp i. (...) Da kan vi bruke mer tid i førstelinje til å få de til å bli gode til å stille rette spørsmål etc, i stedet for å bruke mesteparten av tiden på å grave i organisasjonen.» (GL)	X	
«Hadde intern undersøkelse, mine medarbeidere scora lavt på autonomi, misfornøyd med at ting er veldig styrt med rutiner.» (GL)		X
«Selv om vi fikk kunnskap og innsikt, hjalp det lite da det ikke var innbakt i bedriftens prosesser på et høyere nivå.» (GL)		X
«Det er åpenbart at de(FLM) kan bidra mye mer enn de	X	

gjør i dag, men min utfordring vil være å finne en organisert måte for at de skal kunne jevnlig bidra med denne kunnskapen.» (GL)		
«De(FLM) sitter jo der og vet masse om forskjellige brukere, steder, tjenester, teknisk, opplevelsen av det, kjenner brukerne etc ganske godt.» (GL)	X	
«Det vi er opptatt av nå er å gi reell myndighet til driftssenteret ...» (GL)	X	
Om brukerinvolvering: «Så enkelt som at det blir en evaluering med operativ leder som selv sitter med førstelinje daglig og har mye han hadde sagt der.» (GL)	X	
«... vi legger opp til en fridél i siste delen av møtet med diskusjoner oss imellom. Åpent for at folk kan snakke om det de vil, vi prøver å ikke styre altfor mye av hva folk skal snakke om. (GL)	X	
«... de (FLM) har jo masse ideer også sier de til det oss. Men vi har ingen prosess. (GL)		X
«Begynnelsen på en sånn prosess vil være at det fungerer ikke sånn at man lagen en IT-tjenesten og leverer den, ferdig snakka, også skal dere drifte den.» (GL)		X
«FLM kan være mer involvert slik at man lettere kan finne behovet til brukerne.» (GL)	X	
«Bruker ingen tid på innføring av tjenestene, all tid internt på å produsere tjenesten.» (GL)		X
«... går gjennom saker med førstelinjen, hva kan gjøres bedre når folk kommer på jobb, hva som skal purres videre på, saker hvor ting er gjort feil eller kunne vært behandla bedre.» (NL)	X	
«... så hvis man skal fikse ting som går igjennom flere ansvarsområder kan det være litt vanskelig å finne ut hvem det er som skal ta tak i det.» (NL)		X
«Det er ikke satt opp noe system for å vurdere ideer, eller	Side 2 av 6	X

noe panel for å vurdere ideen.» (NL)		
«... vi har en chatkanal (...) der det pågår en del diskusjoner og du kan gå inn på hvilken som helst gruppechat, altså der spesifikke ansvarsområder har sine ansatte. (NL)	X	
«I drift er, i alle fall i en del av drift, er det en tradisjon for å bare kaste ut og se hva som skjer.» (NL)		X
Om inkludering av FLM i prosjektgrupper: «Nei. Men det er av ganske naturlige årsaker. De har et begrensa arbeidsrom(tid).» (NL)		X
«Kontinuerlig arbeid til å bli flinkere til å gi et godt svar, bli flinkere til å bli raskere med å gi et godt svar, bli flinkere til å få kontakt mellom oss og brukerne til å ta kortere tid, altså svare et korrekt svar til bruker på kortere tid, det jobber vi med hele tiden.» (NL)	X	
«De(FLM) har jo myndigheter til å ta egne avgjørelser innenfor et rom, og det kommer helt an på tjeneste/funksjon det er snakk om.» (NL)	X	(X)
«... de(FLM) merker i mye større grad, med en gang, og personlig på kroppen, hvor det skurrer hen. Det gjør de.» (NL)	X	
«Vi har diverse informasjon som kommer på mail og diverse andre steder, som oppdatere seg i tilfelle noe har skjedd.» (FL1)	X	
«... det er veldig god dialog mellom de andre avdelingene, vi har jo den derre chatten som vi bare kan hive ut et spørsmål på ...» (FL1)	X	
«... det er mange av de(ML) som oppfordrer til at vi skal spør og ringe og sånne ting.» (FL1)	X	
«Altså, jeg lærer å forklare ting bedre fra et annet perspektiv. Det er på en måte litt sånn pedagogisk sett så lærer jeg jo ting, for jeg må alltid bruke andre ord og hele tiden se det fra brukerens perspektiv.» (FL1)	X	Side 3 av 6

«... skulle likt å si at vi sa i fra, men det er det ikke alltid vi gjør. Det blir ofte det lette måten at vi bare lager ferdige maler, som vi kan returnere til brukeren.» (FL1)		X
«Det er bortimot umulig å finne ut hvilken avdeling som styrer den tjenesten ...» (FL1)		X
«... men jeg føler de(ML) lytter på oss da, det er fint.» (FL1)	X	
«... vi blir ikke involvert i noe design eller tekniske krav og alt det der.» (FL1)		X
Om testing: «Tror det blir rulla ut til et par folk, og hvis det går greit gjør de det videre.» (FL1)		X
«... vi løser jo sakene for oss selv.» (FL1)		X
«Det er mer sånn type sikkerhets, personvernting, så har vi ingen myndighet. Men vi kan gjøre jobben vår uten at vi hele tiden må få et ja fra sjefen, så vi står fritt sånn sett da.» (FL1)	X	(X)
«Vi får hjelp når vi spør, men av type statisk hjelp i form av instruksjoner som vi kan søke opp i FAQ som vi gjerne vil ha, der mangler det.» (FL1)		X
«Det er veldig mye erfaring som avdelingene sitter på, som vi får tilgang til - via chat og telefon ...» (FL1)	X	
«Vi har kurs, fra kanskje en eller to representanter fra avdelingen kommer. Så har vi en til to timer gjennomgang. Da har vi mulighet til å spørre spørsmål.» (FL1)	X	
«Vi har vel fått mail om diverse framtidige strategier og sånne ting, men det har ikke blitt lest nok.» (FL1)		X
«Det har vi ikke fått så mye beskjed om. Så nei, det er mye sånn i forbifarten at vi får vite om nye tjenester.» (FL1)		X
«... så blir det litt mer typisk oppfølging også, av de sakene som sendes videre til andrelinje, ...» (FL2)	X	
«Når du har jobbet med noe typisk lenge, så blir man veldig godt kjent da, med et system, så er det veldig gøy å	X	Side 4 av 6

se hvor galt noen kan tolke det. Kanskje de har et poeng, og kanskje det er egen skyld.» (FL2)		
«Hvis det er kritisk gjentakende problem, så rapporteres det selvfølgelig.» (FL2)	X	
«Og hvis det er noen som er veldig gjentakende på spesifikke feil, så tar han det videre med riktig gruppe.» (FL2)	X	
«Men det er litt sånn uansett hvor ille en sak ser ut, er det bare å ta den for da lærer man mest.» (FL2)	X	
«... vi har månedsmøter hvor vi tar opp ting.» (FL2)	X	
«Også prøver vi å ha litt sånn kursing. (...) hvor vi har en fagkveld hvor spiser og sånn.» (FL2)	X	
«Jeg føler det sånn at akkurat der og da så sitter du igjen med veldig mye, men så forsvinner det litt etter hvert fordi vi jobber med så mye forskjellig.» (FL2)		X
Om testing av tjenester: «... de som eier tjenesten som gjør det. Jeg antar jo at de har statistikker over diverse saker og litt ideutvekslinger på møter.» (FL2)		X
«For å bli bedre til å typisk følge opp brukere da. Eh, så har vi også rutiner for saksganger og triks for å få litt fortgang i saker.» (FL2)	X	
«Vi er avhengig av at vi får svar fra de og fortgang i ting. For det går litt på at vi må få den informasjonen vi trenger.» (FL2)		X
«Føler vi har relativ stor frihet.» (FL2)	X	
«Vi sitter litt for oss selv, så det hadde vært bedre da, hvis vi hadde fått inn flere fra de forskjellige gruppene, for vi sitter litt mer alene kanskje.» (FL2)		X
«... jeg synes det er veldig bra kunnskapsoverføring oss i mellom [FLM] da, som jobber med forskjellige saker når man sitter med det.» (FL2)	X	
«... men det kunne sikkert vært bedre sånn, ift litt mer spesialisert kunnskap om visse tjenester, som enkelte	Side 5 av 6	X

grupper jobber med da. De er jo mye mer inne i de forskjellige fagfeltene enn det vi er.» (FL2)		
«... innimellom er det spesifikk programvare som jeg nesten ikke har hørt om som folk etterspør, ...» (FL2)		X
«... det pleier ikke å være noe sånn opplæring.» (FL2)		X

Betydning av fargekoding:

RØD: Kkunnskapsutnyttelse

BLÅ: FLMs kunnskaper

GRØNN: Mellomledelse

LILLA: Organisatoriske forhold

ORANSJ: Innovasjon

GUL: Tjeneste